

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



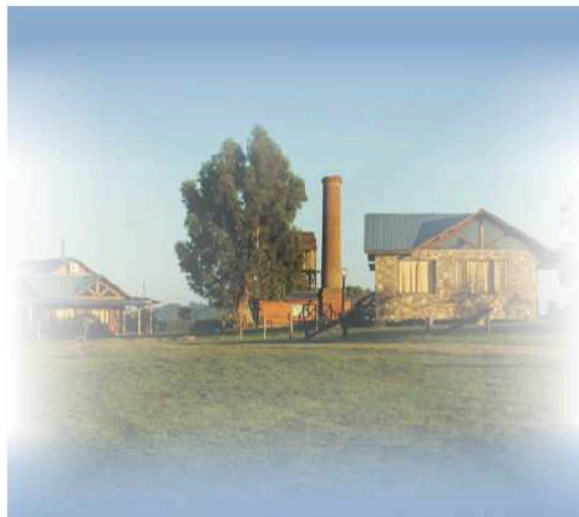
**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

**MONOGRAFÍA DE GRADUACIÓN DE LA
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO**

**“Procesos de Certificación de Normas de
Calidad en Cabañas de la Ciudad de Tandil”**



Alumno: Diego J. Anbinder
Matrícula Nº: 14.961
Asesor Docente: Mg Graciela Benseny
Año: 2012



Agradecimientos

A mis padres, Aldo y Diana, por el amor, las posibilidades, las libertades con que me educaron.

A mi tutora, Mg Graciela Benseny, por el arduo trabajo de guiar esta monografía con una predisposición y paciencia admirables.

A mi esposa, Alejandra, por acompañarme en esta larga aventura y brindarme su amor cada día.

Diego

PROLOGO

La apuesta por el turismo como motor de desarrollo de nuestras sociedades implica grandes oportunidades debido a las reconocidas ventajas de esta actividad en las economías locales, la diversidad cultural, el respeto por la naturaleza y el resguardo del patrimonio local. Pero también implica tomar en cuenta una serie de amenazas que, de no ser reconocidas y tratadas pueden llevar a desarrollos desequilibrados que atenten contra la propia sociedad.

La fuerte competencia regional y global a la que se enfrentan los destinos requiere de estrategias de diferenciación donde el objetivo central sea crear experiencias únicas para los visitantes, brindando un servicio que supere las expectativas de estos. En este contexto la noción de aseguramiento de la calidad se vuelve central para el devenir de los destinos y las empresas del sector, posicionando estos en la mente del consumidor y utilizando en forma más eficiente los recursos disponibles.

En la presente monografía se comienza describiendo cual ha sido la evolución de los trabajos sobre calidad en servicios, las diferencias entre sistemas de calidad total y sistemas de aseguramiento de la calidad, y las aplicaciones de estos trabajos al sistema turístico.

A continuación se analiza el Sistema Argentino de Calidad Turística en tanto sistema integral de gestión de la calidad para todo el turismo nacional.

Finalmente se examinan las experiencias de un grupo de seis complejos de cabañas durante el proceso de implementación de la Norma IRAM-Sectur Nº 42.210 de Gestión de la Calidad, la Seguridad y el Ambiente de Cabañas: Sus expectativas previas; sus dificultades al adecuar los requerimientos de la norma a empresas pymes; y el papel que juegan los recursos humanos y otros actores del sector en el día a día de las empresas.

1. INDICE

1. INDICE	3
2. INTRODUCCION	5
3. METODOLOGIA DEL TRABAJO	7
4. MARCO TEÓRICO	9
4.1 Definiciones y conceptos de Calidad	9
4.2 Evolución de la Gestión de la Calidad	10
4.3 El Turismo y la Calidad	17
5. CALIDAD TURÍSTICA EN ARGENTINA	20
5.1 Política Turística y Calidad	20
5.2 El Sistema Argentino de Calidad Turística	21
6. EL TURISMO EN TANDIL	35
6.1 Caracterización de la ciudad	35
6.2 Turismo en Tandil	35
6.3 Principales actores del sistema turístico	36
6.4 Complejos de Cabañas en Tandil	40
7. IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA IRAM-SECTUR 42210	44
7.1 Experiencias Previas en Calidad Medioambiental	47
8. LAS CABAÑAS	50
8.1 Posada El Molino	50
8.2 Cabañas Las Pircas	53
8.3 Cabaña Loma Bonita	56
8.4 Cabaña La Escondida	60
8.5 Almacén de Sueños	64
8.6 Brisas Serranas	68
9. CONCLUSIONES	71
10. BIBLIOGRAFIA	74
11. ANEXO I	76
12. ANEXO II	78
13. ANEXO III	95

INDICE DE GRAFICOS Y MAPAS

Gráfico N°1: Principios de la Ley Nacional de Turismo.....	23
Gráfico N°2: Herramientas del Sistema Argentino de Calidad Turística.....	25
Gráfico N°3: Estructura del Instituto Mixto de Turismo de Tandil.....	40
Gráfico N°4: Establecimientos turísticos de Tandil por tipo.....	41
Gráfico N°5: Distribución de Cabañas por categorías.....	42
Mapa N°1: Ciudad de Tandil. Ubicación y accesos a la ciudad.....	35
Mapa N°2: Distribución de cabañas en la ciudad de Tandil.....	43

2. INTRODUCCION

Las actividades turísticas no han estado ajenas a los procesos de implementación de normas de gestión de la calidad. Durante las últimas dos décadas han surgido iniciativas para crear sellos, etiquetas y certificaciones que muestren a los consumidores las diferencias en los servicios ofrecidos y pongan de manifiesto los esfuerzos orientados hacia una mayor calidad por parte de las empresas turísticas (Camisón Zornoza; 2004).

Los fundamentos principales para la certificación por parte de las organizaciones del sector son:

- a) el mejoramiento en los Sistemas de Gestión y la eficiencia en el uso de los recursos.
- b) la preocupación creciente de los consumidores y usuarios por prácticas ambientales responsables.
- c) el mejor posicionamiento de los destinos turísticos tanto local como internacionalmente.

Los primeros casos de trabajo sobre la calidad turística integral en destinos surgen como respuesta a la gran presión de competencia que sufrieron los destinos tradicionales durante el boom turístico mundial de mediados de la década de los años ochenta. Más allá de casos excepcionales donde la calidad era piedra basal de una estrategia competitiva, la gestión de calidad integral de destinos es fruto de la necesidad de diferenciación a partir de la globalización del turismo (Gorga; 1999).

El sector público se posiciona entonces como el ámbito ideal para aunar los esfuerzos y posturas del sinfín de actores que conforman el heterogéneo sector turístico. Este debe concentrar, fomentar, articular y guiar las políticas de posicionamiento de los destinos desde una posición de liderazgo y visión a largo plazo. Debe reconvertir un rol regulador y pasivo a un rol más activo de liderazgo de políticas de largo plazo.

La Argentina ha sido objeto de innumerables políticas de desarrollo del sector por parte de los gobiernos de turno, pero solo hasta hace pocos años se comienza a ver una planificación sólida, integral y de largo plazo. Resultado de esta realidad es la Ley Nacional de Turismo, sancionada en 2005. Por otro lado, la Reforma Constitucional de 1994 planteó las bases de un desarrollo más federal, promoviendo una mayor autonomía de las administraciones locales en sus decisiones estratégicas de desarrollo (Casanova Ferro; 2008).

En este contexto político administrativo se enmarca el presente trabajo. Este busca dar cuenta de la experiencia de un grupo de empresas pymes turísticas de la ciudad de Tandil durante el proceso de implementación de la norma IRAM Sector N° 42.210 de Gestión de la Calidad, la Seguridad y el Ambiente, con la guía y asesoría de personal de IRAM y el Ministerio de Turismo de la Nación.

Se intenta analizar las características de estos emprendimientos de cabañas, de orígenes similares en tanto empresas familiares, con propietarios sin formación académica ni experiencias previas en el sector, sus expectativas al momento de iniciar la implementación de la norma, sus visiones sobre la calidad, y la importancia de la normalización. Se indaga también el rol de los recursos humanos en las empresas, su formación y capacitación, así como su participación durante el proceso de implementación. Se sondea también la visión de los empresarios sobre los otros actores del sector, tanto a nivel local como nacional. Y por último se enumeran las modificaciones e inversiones que ha llevado a cabo cada complejo para adecuarse a los requerimientos de la norma.

3. METODOLOGIA DEL TRABAJO

La presente monografía de graduación se llevó a cabo en la ciudad de Tandil y su principal objetivo es analizar el proceso de implementación de la norma IRAM-SECTUR N° 42.210 de Gestión de la Calidad, la Seguridad y el Ambiente en un grupo de seis complejos de cabañas bajo la supervisión de personal del IRAM y del Ministerio de Turismo de la Nación.

La elección del tema de investigación surge del interés del autor por trabajar en algún tema relacionado con su ciudad de origen y actual residencia, y con la intención de generar vínculos profesionales y oportunidades laborales a futuro. La noticia del convenio firmado entre las empresas y la entonces Secretaría de Turismo de la Nación en los medios apareció en un momento oportuno donde se analizaban distintas opciones de investigación.

La amplia repercusión del trabajo realizado por el Ministerio de Turismo de la Nación en el marco del Sistema Argentino de Calidad Turística, con un gran volumen de información disponible, y la abundante bibliografía sobre las distintas tendencias en materia de gestión de la calidad y el medio ambiente, decidieron finalmente el marco del trabajo.

Esta investigación recoge temas abordados abundantemente en trabajos en los últimos años, pero intenta abrir una línea sobre las experiencias de empresarios pymes durante el proceso de adaptación a las exigencias de la norma. Por su carácter puede clasificarse entonces como una investigación exploratoria cualitativa.

Las entrevistas parcialmente estructuradas que se fueron realizando a los propietarios de las cabañas en diferentes momentos del proceso de implementación, permitieron vislumbrar distintos grados de satisfacción, incertidumbre o dudas sobre el valor de la norma en sí como herramienta de gestión y como herramienta de marketing, la capacidad propia para alcanzar los estándares requeridos, la capacidad de los técnicos encargados de la implementación en poder adecuar la norma a la realidad de las empresas, entre las principales cuestiones analizadas. Por tanto, el mayor volumen de datos proviene de fuentes primarias, mediante entrevistas parcialmente dirigidas.

Para todo el enfoque teórico, así como también el análisis de las herramientas existentes en materia de la calidad turística en el país se recurrió a fuentes secundarias.

Como se menciona al inicio, el principal objetivo que persigue el trabajo es analizar las experiencias de los propietarios y sus empresas al implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, la Seguridad y el Ambiente, de acuerdo a los estándares exigidos por la norma IRAM-SECTUR N° 42.210, bajo la guía y supervisión de expertos del IRAM y el Ministerio de Turismo de la Nación. Como objetivos secundarios se pueden enumerar:

- ✚ Analizar el impacto del proceso de implementación y/o certificación sobre el desenvolvimiento actual y futuro de las cabañas.
- ✚ Indagar las actuaciones en materia de calidad del sector público en sus distintos niveles y la visión de los propietarios de las cabañas estudiadas.
- ✚ Indagar las expectativas de los propietarios de los complejos de cabañas estudiados antes y durante el proceso de implementación.
- ✚ Estudiar los distintos actores que conforman el sistema turístico de Tandil y tienen influencia en el devenir de la actividad.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Definiciones y conceptos de Calidad

La noción de calidad tiene un sinfín de significados y enfoques diferentes. Desde los más intuitivos hasta las definiciones más precisas, el término ha sido desarrollado largamente por estudiosos de los procesos industriales, las expectativas de los clientes, o la competitividad de las empresas de servicios.

David Garvin (en Lara, 2006:6) propone una clasificación donde se agrupan las definiciones sobre calidad en cinco grandes grupos:

a) *Definiciones Trascendentes*: En el enfoque trascendente la calidad es una cualidad innata y absoluta, pero totalmente subjetiva para la persona que la evalúa. Esta se vive a través de la propia experiencia, dado que la persona debe utilizar la información almacenada en su memoria, resultado de sus experiencias anteriores. La calidad va más allá de las modas y está relacionada con los trabajos artesanales de precisión por sobre las producciones en masa.

b) *Definiciones basadas en el Producto*: Donde la calidad implica contar con cierto atributo o cualidad mensurable y jerarquizable. Así se pueden ordenar los productos o servicios de mayor a menor calidad en la medida que posean más o menos de un ingrediente o cualidad (concepción jerárquica). Este enfoque considera la calidad como una función de las características reales u objetivas del producto sin considerar la opinión del consumidor.

c) *Definiciones basadas en el Usuario*: En este enfoque la calidad es definida desde la óptica de los usuarios, con sus diferentes gustos y necesidades. Los productos de mayor calidad serán los que mejor satisfagan las necesidades individuales. La calidad es entonces una cualidad altamente subjetiva y en esto radica el problema de como agregar las necesidades individuales para poder comparar la calidad de diferentes productos.

d) *Definiciones basadas en la Producción*: Este enfoque fue propuesto por Crosby en 1979 como *la conformidad con los requisitos* (García Huertas, 2005:38). La calidad se logra cumpliendo especificaciones de producción, con desviaciones mínimas de los estándares. Estas definiciones se centran en la oferta, los procesos internos del producto y la reducción de costos, sin considerar las percepciones de los usuarios.

e) *Definiciones basadas en el Valor*: Este enfoque se basa en la comprensión psicológica del significado del valor (García Huertas, 2005). La calidad se determina en la relación entre costos y beneficios: un producto de calidad es el que satisface ciertas necesidades a un precio razonable.

4.2 Evolución de la Gestión de la Calidad

De acuerdo con Castellucci (2011:7) ... *“el concepto de calidad y su aplicación ha adquirido una importancia progresiva, en el cual el cliente ha evolucionado en su importancia relativa hasta posicionarse como destinatario principal de los esfuerzos de las empresas”...*

A lo largo del siglo XX la gestión de la calidad ha pasado por una evolución de cuatro etapas (García Huertas, 2005:39). En una primera etapa la calidad se desarrolló a partir de la inspección. La división del trabajo de la Revolución Industrial y la dirección científica de Taylor de principios del siglo XX fueron los pilares de esta etapa, donde la dirección se distancia de la producción para planificar y controlar el trabajo.

En la segunda etapa, la aparición de las técnicas de muestreo y la gestión de datos en el proceso de producción evitan el tener que inspeccionar todos los productos acabados. En los nuevos controles de calidad lo importante es gestionar los datos, para lo cual se utilizan gráficos de control y herramientas de probabilidad estadística.

La tercera etapa surge con el concepto de aseguramiento de la calidad. La calidad deja de ser una preocupación de especialistas para volverse un criterio de gestión para toda la empresa y sus clientes.

4.2.1 La seguridad de la Calidad

En esta etapa aparecen los sistemas estándares de normas (ISO 9000) y las auditorías internas y externas que controlen y aseguren que la producción de los bienes o servicios de la empresa se producen de acuerdo a las especificaciones dadas. Estos sistemas son concebidos para establecer preceptos sobre cómo desarrollar las actividades de todos los procesos de la empresa, principalmente en el área productiva (Camisón Zornoza, 2004). El objetivo básico de este enfoque es evitar que productos o servicios defectuosos lleguen al cliente. Su proceder consiste en establecer, a priori, unas especificaciones de calidad del producto que deben medirse en forma sistemática para verificar su cumplimiento.

Una norma es un documento ordenador de una cierta actividad que contiene especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances de la tecnología; es de público conocimiento; y, en razón de su conveniencia o necesidad de aplicación extensiva, puede ser aprobada como tal por un organismo acreditado al efecto (SECTUR, 2005:20).

De acuerdo con la ISO (ISO, 2005), la normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico. En este proceso participan, contando sus experiencias y conocimientos, personas que representan a distintas organizaciones de los tres sectores involucrados: productores, consumidores e intereses generales. Luego hay que concretarlo en un documento, ya que la norma es justamente eso. Se trata de un documento que establece las condiciones mínimas que debe reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado.

Para aquellas empresas y prestadores de servicios turísticos que opten por la certificación, los beneficios fundamentales se dan en dos órdenes:

- ✚ En primer lugar, fomenta la competitividad empresarial tanto en el mercado local como a nivel global.
- ✚ En segundo lugar, permite a los usuarios elegir las propuestas más aptas de acuerdo a sus motivaciones al tiempo que contribuye a su protección, pues la normalización garantiza la prestación de servicios seguros.
- ✚ Por último, genera beneficios económicos, ya que al hacer más eficientes los procesos de gestión se genera un ahorro de recursos.

La norma es un documento público y, por lo tanto, puede ser consultada, referenciada y usada por quienes lo deseen. Su aplicación es voluntaria pero, en algunos casos, las autoridades pueden dictar reglamentos obligatorios que hacen referencia a las normas.

En cuanto a su elaboración, el proceso de estudio de una norma está a cargo de un Organismo de Estudio conformado por representantes del área específica. El mismo comienza evaluando los antecedentes existentes, con lo que conforma un esquema que será revisado y corregido a lo largo de una serie de reuniones técnicas. Con el resultado de esto, se termina un primer esquema que se envía a una Discusión Pública con entidades y personas relacionadas con el tema. Las observaciones que surgen son vistas por el Organismo de Estudio y tras llegar a un consenso final, se eleva el Documento

al Comité General de Normas, para su revisión formal, y posterior sanción como norma.

La certificación y las auditorías externas son una pieza importante en el proceso de aseguramiento de la calidad. El ISO define certificación como “atestación por tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas”. Es la comprobación y la acción de emitir una declaración de que se ha demostrado que se cumplen los requisitos especificados en la norma. Esta declaración puede ser un certificado o una marca de conformidad. En todos los casos la declaración garantiza a los usuarios que los requisitos especificados se cumplen. La certificación se realiza en forma imparcial por una tercera parte, es decir un organismo independiente de los respectivos intereses del proveedor del objeto de la certificación (primera parte) y del usuario de la certificación (segunda parte).

Una vez obtenida la certificación, se realizan las llamadas “auditorías de tercera parte”. Estas certifican el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas, identifican problemas, oportunidades de mejora y las posibles áreas de riesgo (situaciones que, si se resuelven, mejoran el desempeño de la organización). Una vez lograda la certificación esta tiene una validez por tres años consecutivos, teniendo auditorías internas anuales.

El mayor incentivo para el desarrollo de sistemas externos de certificación de calidad ha sido la necesidad de las empresas de darle valor a los servicios y productos diferenciados. Este reconocimiento por parte del mercado viene gracias a una estandarización del mensaje y una garantía de calidad.

De acuerdo con Camisón Zornoza (2004:118): ... *“los certificados y acreditaciones de calidad persiguen obtener ventajas competitivas mediante la estandarización del mensaje externo y de los procesos internos”*...

El principal referente en esta rama es la ISO¹ (International Organization for Standardization) con la serie de normas ISO 9000 e ISO 14000, publicadas por primera vez en 1987. Su sistema de acreditación tiene presencia y reconocimiento universal. La ISO es una entidad que nuclea a todos los organismos nacionales de normalización. La filosofía que rige esta institución es la de favorecer las transacciones internacionales armonizando las diferentes disposiciones sobre calidad que puedan tener los diferentes países. Así se busca que, sin importar la región geográfica, características culturales o situación socioeconómica de las empresas que ofrecen un producto o servicio

¹ La información aquí expresada fue tomada de la página web oficial <http://www.iso.org>. Acceso Septiembre y Octubre de 2011.

determinado, este cumpla con algunos requisitos mínimos exigibles, articulados en un sistema de gestión de calidad aprobado y controlado por auditores bien formados. Dado que su ámbito de aplicación es genérico a todo negocio, requieren de cada empresa una tarea de adaptación.

Las normas ISO tienen su origen en la serie BS 5750 publicadas en el Reino Unido a mediados de la década de 1970 como un conjunto de normas de calidad para la industria manufacturera inglesa, donde las empresas que ajustaban sus producciones a la norma eran inscriptas en un registro público.

4.2.2 Serie ISO 9000

La serie de normas ISO 9000 tienen como objetivo el aseguramiento y la gestión de la calidad en empresas u organizaciones, buscando aumentar el impacto que la calidad tiene como factor clave en el comercio internacional. Las normas son flexibles y pueden aplicarse a cualquier empresa productora de bienes o servicios, sin importar su tamaño.

Las normas en sí constituyen herramientas que permiten a una organización mantener así como actualizar los estándares alcanzados a lo largo del tiempo, de forma tal de obtener la constante satisfacción de las necesidades del cliente, e incluso superar las expectativas de estos.

Están basadas en ocho principios básicos de gestión de la calidad, a ser utilizados por la alta dirección (ISO, 2005):

- a) *Enfoque en el cliente*: Debido a que las organizaciones dependen de sus clientes para sobrevivir y crecer, deben centrar sus esfuerzos en comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- b) *Liderazgo*: Un líder orienta a la organización y le da unidad de propósito. El líder crea y mantiene un ambiente interno donde todo el personal quiera involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- c) *Participación del personal*: Un fuerte compromiso posibilita que las habilidades del personal sirvan para el beneficio de la organización. El personal es la esencia de la organización.
- d) *Enfoque basado en procesos*: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) *Enfoque de sistema para la gestión*: Para alcanzar el logro de sus objetivos la organización debe identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, mejorando así su eficacia y eficiencia.

f) *Mejora continua*: Un objetivo permanente de la organización debe ser la mejora continua de su desempeño global.

g) *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión*: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La serie ISO 9000 ha sido adoptada por más de setenta países como normas de calidad nacional y ya cuenta con más de dos millones de empresas y organizaciones certificadas.

En Argentina, el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) es el representante del país ante ISO. Las normas ISO comenzaron a certificarse en el país en el año 1982.

4.2.3 Serie ISO 14000

Tras el éxito de la serie 9000, en 1996 la ISO crea la serie de normas ISO 14000 para Sistemas de Gestión Ambiental con el objetivo de apoyar la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socioeconómicas.

Esta serie de normas se basan en el hecho de que cada vez hay más organizaciones de los más variados sectores y actividades que están interesadas en alcanzar y mejorar su desempeño medioambiental mediante el control de los impactos de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente, aplicando una política que defina objetivos ambientales. Un principio fundamental de la norma es que son las propias empresas quienes fijan sus metas ambientales, basadas en las consideraciones de cada organización, tales como: las demandas de sus clientes, las regulaciones ambientales, las necesidades de la comunidad, o los grupos ambientalistas.

Estos esfuerzos se dan en el contexto de una legislación cada vez más exigente, del desarrollo de políticas económicas que fomentan la protección ambiental, y de un aumento de la preocupación de los clientes por los temas ambientales y el desarrollo sostenible.

La serie de normas ISO 14000 especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que le permita a una organización desarrollar e implementar una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos. Es su intención que sea aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones y

que se ajuste a diversas condiciones geográficas, culturales y sociales. El éxito del sistema depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización y especialmente de la alta dirección.

La norma contiene solo aquellos requisitos que pueden ser auditados objetivamente y contiene más de veinte estándares, guías y otras publicaciones, sobre una gran variedad de temas como la gestión de bosques y el ciclo de vida de los productos.

La ISO 14000 no incluye requisitos específicos para otros sistemas de gestión, tales como los relativos a gestión de la calidad, gestión de seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos pero sus elementos pueden alinearse o integrarse con los de otros sistemas de gestión, principalmente a partir de la publicación de la nueva serie 9000 en el año 2000.

4.2.4 Calidad Total como filosofía de gestión

El desarrollo del concepto de Gestión de la Calidad Total (TQM según sus siglas en inglés, *Total Quality Management*) inicia la última etapa en la evolución de la gestión de la calidad. La TQM es una filosofía basada en el compromiso y la participación de todos los miembros de la organización para satisfacer a los clientes en forma constante, minimizando los errores y eficientizando los procesos (García Huertas, 2005).

El concepto de Calidad Total ha sido usado por distintos autores para hablar sobre diferentes métodos y técnicas de gestión, lo que ha dificultado la clarificación del concepto. Fuentes Fuentes (1997) recoge tres principios fundamentales que se repiten en casi todos los autores al hablar de Calidad Total:

- **Orientación al Cliente:** Se considera al cliente la pieza más importante del sistema. Estudiar entonces sus necesidades, expectativas y deseos es un requisito y objetivo esencial. La calidad mejora la imagen de los productos y servicios ofrecidos y aumenta la lealtad de los clientes a los mismos.

- **Mejora Continua:** Es importante que todo el personal de la organización esté dispuesto al cambio. La cultura del cambio y la mejora continua es la base para el éxito de los análisis de procesos y técnicas de reingeniería que proponen los diversos autores. La búsqueda de mejoras disminuye costos y aumenta la rentabilidad de las empresas que incorporan estas técnicas.

- **Trabajo en Equipo:** La Calidad Total no se logra en empresas donde solo los directivos están asumiendo la necesidad de mejorar. La participación activa y el compromiso de todo el personal es un factor clave para el éxito de los programas de Calidad Total. El trabajo en equipo es un instrumento

movilizador para lograr mayor motivación e integración por parte de los empleados y mejorar la comunicación en todos los niveles de la empresa.

La implementación de sistemas de calidad total en empresas turísticas comprende cinco fases principales (Lara; 2006):

Implementación de un sistema de Calidad Total (fases)

- 1) *Investigación de Mercado*
- 2) *Definición del Servicio*
- 3) *Autodiagnóstico*
- 4) *Mejora de la Calidad del Servicio*
- 5) *Evaluación de Resultados*

1) *Investigación de mercado*: donde se deben determinar las necesidades y expectativas de todos los actores a los que la organización sirve (clientes, empleados, propietarios, etc.). El contacto con estos actores se puede llevar a cabo en forma de encuestas, entrevistas, observación directa, etc.

2) *Definición del servicio*: Con los resultados de la investigación de mercado se elabora un “perfil de calidad” que resalta aquellas variables del servicio que son más importantes para los clientes, y a las que debe prestarse mayor atención.

Con la información recolectada se deben definir objetivos de calidad, donde se explicita que se va a ofrecer exactamente y como se lo va a ofrecer. Esta definición del servicio se lleva a cabo mediante tres herramientas:

- Normas de Calidad: Son la base del sistema de medición de la calidad del servicio, por lo que sus características y grado de cumplimiento determinarán el éxito del sistema. Se definen como estándares objetivos, observables y controlables, que están en relación directa con los factores clave identificados durante la investigación de mercado.
- Manual de Calidad: Es un libro donde la empresa explicita todas sus acciones respecto de la calidad del servicio. En él se compendian las normas de calidad y debe poder ser utilizado como guía de actuación de la empresa en todo momento.
- Manual de Procedimientos: Libro donde se desarrollan y explican todos los procesos de la empresa, y la forma correcta de realizarlos.

3) *Autodiagnóstico*: Habiendo realizado el perfil de calidad y establecido las normas de calidad, la empresa debe “mirar para adentro” en forma crítica y

determinar cual es su perfil actual de servicio y cuáles son las deficiencias en el servicio actual. El autodiagnóstico debe prestar especial atención a las variables principales que surgieron del estudio de mercado.

4) *Mejora de la calidad del servicio*: El reconocimiento de los aspectos donde la mejora del servicio es posible y necesaria surge de la comparación entre el perfil de calidad deseado, las normas de calidad propuestas y los resultados del autodiagnóstico. A partir de estas brechas se establecen objetivos claros y realistas.

Para implementar los procesos de mejora de la calidad se recomienda que se formen grupos especiales con personas de los distintos departamentos implicados.

5) *Evaluación de Resultados*: Para que la evaluación del sistema de Calidad sea exitosa es fundamental el diseño correcto de los indicadores con los que se medirán las brechas entre el servicio ofrecido y las normas de calidad de la empresa.

Los indicadores deben ser sencillos de interpretar y representativos del parámetro que miden. También deben poder mostrar la evolución cualitativa y cuantitativa de la calidad en el servicio.

4.3 El Turismo y la Calidad

De acuerdo con García Huertas (2005:34): ... *“podemos considerar los servicios turísticos como el conjunto de actividades que abarcan desde el transporte de personas, la utilización de espacios de ocio y cultura, el alojamiento y la restauración, hasta la organización de dichas actividades, que posibilitan la producción y la distribución, o que añaden valor a nuestras vidas personales. Integrados en el sector terciario de la economía y con las mismas características de intangibilidad, heterogeneidad, no almacenabilidad y que, en la mayoría de casos, requieren un alto contacto con el cliente”...*

El turismo se ha convertido en una de las actividades socioeconómicas más importantes y de mayor crecimiento en los últimos años. Este enorme crecimiento ha demostrado tener también importantes impactos negativos sobre las sociedades receptoras o el medio ambiente.

La actividad turística *“no se concibe como un hecho aislado por cuanto, como actividad itinerante y fenómeno de desplazamiento, genera intercambios e interrelaciones entre personas, instituciones, comunidades y culturas, produciendo ello una evolución vinculante y dinámica”* (Lara, 2006:34)

En los últimos años se han desarrollado políticas y herramientas para la correcta implantación e integración del turismo desde los puntos de vista económico, social, cultural y ambiental. En este contexto los conceptos de sustentabilidad y calidad se vuelven prioritarios al momento de planificar políticas de desarrollo turístico.

Al analizar la calidad en turismo encontramos dos niveles de competencia. El primer nivel relacionado a las distintas empresas individuales y sus esfuerzos por aumentar su calidad, con el fin de mejorar su posición competitiva, fidelizar clientes y reducir costos. El segundo nivel es el relativo a la calidad integral de los destinos turísticos. En este nivel es vital el trabajo del sector público y de las asociaciones y cámaras.

“Un destino no es solo la suma de sus empresas turísticas, sino que en él participan también los servicios prestados por los agentes públicos, las infraestructuras y equipamientos, los servicios básicos, etc. La insatisfacción generada por alguno de estos muchos elementos del sistema, puede provocar percepciones y efectos negativos, que terminan por vincularse con la totalidad del destino” (Lardies Bosque, 2004:182).

Ambas dimensiones de la gestión de la calidad deben integrarse. En palabras de Foronda Robles (2009:93): ... *“Un destino cuyo funcionamiento se estructura a través de una entidad participada por el sector público (administración turística) y el sector privado (empresarios del sector) contribuye a lograr los mejores resultados en relación con el desarrollo sostenible de la actividad turística”*...

Sin embargo, es muy complejo el poder calificar la calidad global de un destino. En palabras de Castellucci (2011:28): ... *“la naturaleza de la interrelación y holística del consumo en el turismo impone restricciones adicionales a la hora de especificar y controlar la calidad global en los servicios turísticos, ya sea de un destino turístico en particular, como de la experiencia total de viaje de un turista. Sin embargo, el estudio de la calidad de los servicios turísticos en forma individual resulta más fácil, dado que la especificación, evaluación, control y gestión de la calidad de un servicio turístico en particular es más factible que a nivel global”*...

Para las empresas *“la apuesta por la calidad ... se ha convertido en una fuerte arma competitiva, debido a diversos factores: en primer lugar, la prestación de un servicio de calidad que responda a las expectativas de los clientes fomenta su lealtad y mejora la imagen de la empresa constituyendo una ventaja competitiva basada en la diferenciación; en segundo lugar, un control de la calidad adecuadamente aplicado reducirá los costes de producción y creará una ventaja competitiva basada en el liderazgo en el coste*

y, por último, se puede utilizar como criterio de gestión contribuyendo a crear una cultura de mejora de la calidad dentro de la empresa tanto de los servicios, los procesos, la información y el resto de funciones empresariales” (García Huertas, 2005:35)

García Huertas (2005) sostiene que hay cuatro factores que han llevado a las empresas turísticas a adoptar perspectivas de calidad en la planificación y gestión de sus operaciones:

- ✚ Los turistas se han vuelto más experimentados y sofisticados y ya no aceptan los servicios mediocres.
- ✚ Los turistas conocen sus derechos como consumidores y los hacen valer, reclamando compensaciones por la mala calidad.
- ✚ El entorno más competitivo lleva a buscar nuevos modelos de ventaja competitiva basados en la calidad.
- ✚ Las empresas son forzadas a atender la calidad de sus servicios debido a una mayor legislación y regulación sobre la industria.

5. CALIDAD TURÍSTICA EN ARGENTINA

5.1 Política Turística y Calidad

En el orden nacional el turismo representa la responsabilidad del gobierno, por tal motivo es el encargado de formular la política turística general, instalando el sector en el contexto de la economía nacional, fijando objetivos, medios y estrategias para alcanzarlos y promoviendo la actividad en el interior y fuera del país. El Estado a través de los mecanismos de la administración pública se encarga de instrumentar las políticas y acciones que definen la actividad turística (Benseny, 2005:133).

Tras la grave crisis socioeconómica que vivió la Argentina en el año 2001 distintos sectores económicos fueron más o menos protagonistas de la recuperación económica del país. El turismo, siendo una industria tomadora de mucha mano de obra y teniendo una gran capacidad para captar divisas, se convirtió en un sector económico importante en este proceso de recuperación.

La posición que ocupa el turismo dentro del sector público depende del grado de importancia que la conducción política en un determinado momento le reconoce a la actividad (Benseny, 2005). En este contexto se observa que a partir de 2003, el gobierno del ex Presidente Néstor Kirchner situó al turismo como una política de Estado prioritaria, y logró ciertos hitos dignos de consideración. De estos, los dos más importantes son sin duda la sanción de la Ley Nacional de Turismo N° 25.997² y el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS), presentado por la Secretaría de Turismo en marzo de 2007.

La Ley Nacional de Turismo inició, según el entonces Secretario de Turismo de la Nación Carlos Meyer, un proceso donde *“el turismo argentino se pondrá a la altura de sus competidores en el mundo porque la nueva ley permite, por primera vez en la historia del país, planificar el desarrollo de la actividad, explotar los niveles de competitividad en el concierto mundial y fomentar el turismo nacional”*³.

Las políticas turísticas nacionales han experimentado en los países más desarrollados una reconsideración a partir de fines de la década de los años ochenta, buscando solucionar los problemas del sector fundamentalmente

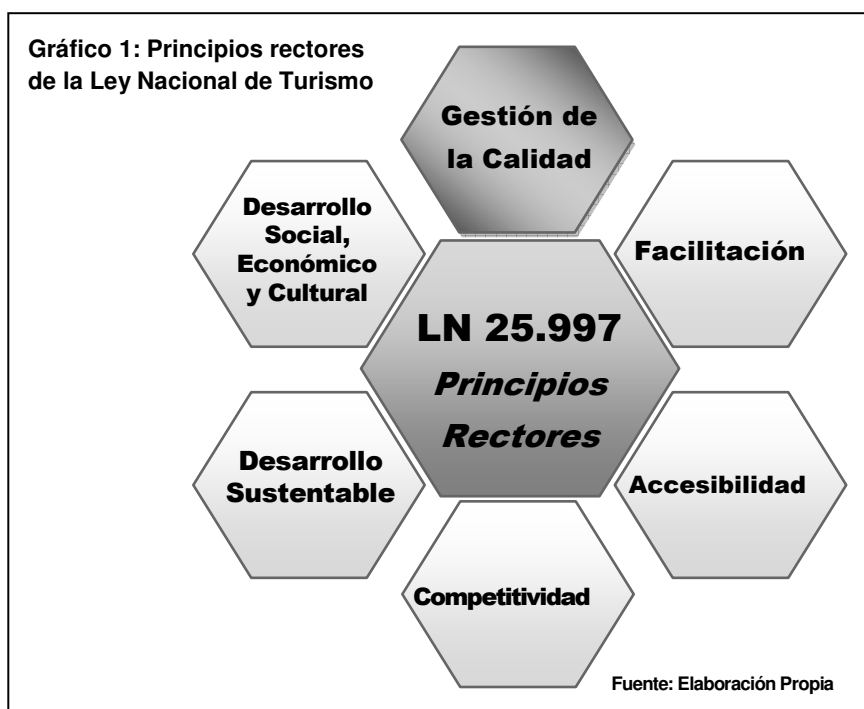
² Ley Nacional N° 25.997. Publicada en el Boletín Oficial el 7 de Enero de 2007.

³ Diario La Nación, edición del 28 de diciembre de 2004.
http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=666620

relacionados con los criterios de calidad y conservación que requiere el mantenimiento de la actividad en el largo plazo (OMT, 1998).

Argentina no es ajena a este nuevo paradigma de la actuación pública y podemos ver que tanto en la Ley Nacional de Turismo como en el PFETS el concepto de calidad ocupa un lugar destacado. La Calidad es uno de los seis principios rectores de la Ley. En su artículo N° 2 se lee que es “*prioridad optimizar la calidad de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional*”⁴.

Dentro del Plan Federal, la Gestión de la Calidad es una de las cinco ideas-fuerza que guían las acciones de todo el plan. Las otras cuatro ideas fuerza son: Organización y Gestión; Desarrollo de la Oferta; Inversión y Financiamiento; y Promoción y Marketing.



5.2 El Sistema Argentino de Calidad Turística

Tanto en la Ley Nacional de Turismo como en el PFETS se reconoce explícitamente a la Calidad como un factor clave en el desarrollo del turismo. Tras décadas en las que el sector ha tenido su centro de gravedad en las labores de promoción, se ha pasado a trabajar en la planificación turística de los destinos (Foronda Robles, 2009).

⁴ Ley Nacional N° 25.997 Artículo N° 2 B.O. 07/01/2007.

Con la tarea de formalizar un área de trabajo responsable de la Gestión de la Calidad se creó dentro de la ex Secretaría de Turismo de la Nación la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística (DNGCT). La DNGCT en estrecha colaboración con la Cámara Argentina de Turismo (CAT), el Consejo Federal de Turismo (CFT), el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) fue la encargada de presentar, a mediados del año 2007, el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT)⁵. El desarrollo de este Sistema se llevó a cabo con el apoyo y seguimiento técnico de la Secretaría General de Turismo de España y el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE).

El SACT está compuesto por un conjunto de herramientas operativas cuyo objetivo es promover la cultura de la calidad en la prestación de servicios, el cuidado medioambiental, y la mejora continua en todos los actores que conforman la cadena de valor del sector.

Los objetivos del SACT se plantean en dos niveles:

- 1) Desarrollar la competitividad del sistema turístico argentino a través de estándares internacionales de calidad, preservando la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental;
- 2) Implementar entre los actores del sistema turístico nacional un modelo de gestión por resultados mediante el diseño de procesos que respondan al cumplimiento de las misiones institucionales y que puedan ser evaluados fácilmente por los usuarios.

5.2.1 Las Herramientas del SACT

Las diferentes herramientas que conforman el Sistema Argentino de Calidad Turística están definidas para tres tipos de beneficiarios y en tres diferentes niveles (Casanova Ferro, 2008). Los beneficiarios del SACT se agrupan en Destinos, Sectores, y Productos.

Destinos: Son aquellas ciudades o zonas geográficas que por sus atractivos naturales o culturales son capaces de generar un movimiento del turista hacia ellas. Las herramientas para destinos buscan generar una cultura integral de la calidad y la mejora continua, favoreciendo la coordinación público–privada.

⁵ Información tomada de la presentación realizada por el Director de la DNGCT, Dr. Casanova Ferro en el I Congreso Nacional de Calidad, realizado en Salta entre el 16 y 18 de octubre de 2008

Sectores: Son agrupamientos de las distintas actividades productivas que conforman el sector turístico y que poseen características generales comunes, por ejemplo: hotelería, gastronomía, transporte, etc.

Productos: Son aquellos conformados por un conjunto de atributos, valores, símbolos y/o contenidos susceptibles de ser puestos en mercado para satisfacer una experiencia o vivencia deseada por el cliente. Las herramientas del SACT fortalecen sus sistemas de gestión de manera integral con el fin de mejorar su capacidad de comercialización y competitividad.

5.2.2 Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO)



El SIGO es un programa desarrollado por la empresa Ejido Asesores a pedido de la Cámara Argentina de Turismo y la SECTUR, cuyo objetivo es brindar una herramienta de gestión accesible y de rápida implementación para el mejoramiento de la calidad a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas turísticas (MIPYMES).

Gráfico 2: Herramientas del SACT

NIVELES	BENEFICIARIOS		
	Destinos	Sectores	Productos
NIVEL INICIAL	SIGO	Directrices de Gestión	
	Buenas Prácticas	Progr. de Excelencia en la Gestión Nivel 1 Programa de Extensión en Org. Públicos	
NIVEL AVANZADO		Normas Sectoriales	
		Progr. de Excelencia en la Gestión Nivel 2	
NIVEL DE EXCELENCIA		Premio Nacional a la Calidad	Clubes de Excelencia
		Progr. de Excelencia en la Gestión Nivel 3	

Fuente: Elaboración Propia sobre datos de www.turismo.gob.ar

El Programa centra su atención en la mejora y resolución de falencias en cinco aspectos básicos en la operación de una empresa Pyme:

-  el liderazgo;
-  el desarrollo humano;

- ✚ los procesos;
- ✚ el sistema de gestión;
- ✚ el sistema de información y diagnóstico.

El SIGO está conformado como sistema estructurado con 4 elementos:

- ✚ Calidad Humana
- ✚ Satisfacción del Cliente
- ✚ Gerenciamiento de Rutina
- ✚ Gerenciamiento de la Mejora

Estos cuatro elementos, se identifican y se cubren a través de la implementación de diferentes herramientas o técnicas de gestión.

La SECTUR definió como usuarios potenciales del programa SIGO a los propietarios y directivos de MiPYMES turísticas de sectores como hoteles de 1 a 4 estrellas; restaurantes; agencias de Viajes; operadoras de turismo receptivo; arrendadoras de autos; auto transportes turísticos; balnearios; etc.

Luego de la evaluación de los resultados alcanzados, las empresas que logran la implementación exitosa del sistema reciben el Distintivo SIGO como reconocimiento a la gestión iniciada para la mejora en la prestación de los servicios. El distintivo puede utilizarse durante dos años, durante los cuales las empresas deben ir registrando sus acciones en un sitio web habilitado especialmente para tal fin por la SECTUR.

5.2.3 Programa de Buenas Prácticas

El Modelo de Aproximación a la Calidad Turística MACT Buenas Prácticas es una metodología que está basada en buenas prácticas de gestión del espacio físico y de la prestación del servicio, dirigido a empresas y prestadores de pequeña y mediana envergadura.

El carácter facilitador del MACT permite acceder o emprender el camino hacia la implantación de sistemas de certificación de la calidad y se complementa con la perspectiva de destino turístico con la que está estructurado, contribuyendo a la vertebración de los sistemas de información, coordinación y actuación público-privada.

Los objetivos específicos de esta herramienta especialmente diseñada con visión integrada de destino son:

- ✚ Aumentar la percepción del destino como producto turístico
- ✚ Capacitar a los recursos humanos;
- ✚ Incentivar la incorporación de calidad como instrumento para mejorar la rentabilidad empresarial;
- ✚ Mejorar la prestación de los servicios turísticos;
- ✚ Incrementar la satisfacción de los turistas.

El MACT Buenas Prácticas tiene como objetivo fundamental aumentar la competitividad del destino, mediante la iniciación a los diversos subsectores beneficiarios, en la gestión de la calidad. Como resultado, los destinos que apliquen esta metodología verán aumentar la conciencia de destino turístico entre los prestadores de servicios al tiempo que los incentivará a mejorar sus prestaciones.

La implementación del MACT se articula en etapas progresivas que van familiarizando a los prestadores en la cultura de la calidad al tiempo que van adoptando paulatinamente las buenas prácticas como hábito de la empresa. Para ello, se complementa la formación de los recursos humanos y el asesoramiento técnico individualizado que, unidos a su enfoque eminentemente práctico, se transforman en mejoras palpables y fáciles de percibir en un lapso relativamente corto de tiempo.

El Modelo reconoce la participación y distingue a los establecimientos y servicios que cumplimentan los requisitos pautados por la metodología, otorgando un distintivo de “Compromiso de Calidad Turística Argentina”, generando valor agregado en la oferta turística local.

5.2.4 Directrices de Gestión

La directriz es una pauta voluntaria de acción y se la considera un paso previo a la certificación de normas. Las directrices toman la forma de recomendaciones y especificaciones técnicas, surgidas de la experiencia y los avances tecnológicos. Estas deben poder adaptarse a las disímiles realidades de las empresas que las adoptan.

Los objetivos que persiguen las directrices de gestión en Turismo diseñadas por el MinTur son:

- ✚ Contribuir a garantizar la calidad ambiental, social y cultural, y la calidad del servicio, solucionando problemas y atenuando impactos a partir de su implementación.

- ✚ Establecer pautas específicas para la gestión de la calidad y la gestión ambiental de cada sector de actividad seleccionado, facilitando un marco de referencia para la optimización en la prestación de servicios.
- ✚ Promover el desarrollo de sistemas de calidad que contemplen de manera integral la satisfacción del usuario, la seguridad en el trabajo, la preservación de los recursos naturales y culturales, y el respeto a la comunidad anfitriona.
- ✚ Mejorar la calidad de productos y servicios, permitiendo mantener y/o actualizar los estándares alcanzados a lo largo del tiempo.

De acuerdo al sitio oficial del MinTur la aplicación de las directrices está indicada para aquellos proveedores de servicios turísticos, ya sea que pertenezcan a la administración pública o privada, que aspiran aumentar la satisfacción del cliente y de los grupos de interés (el estado, la comunidad, clientes, usuarios, etc.), implementando prácticas sustentables y de calidad en los sitios específicos en estudio y áreas adyacentes.

Esta metodología contempla la elaboración de las directrices en un plazo de seis meses, al término del que resultan tres productos principales:

- Directrices, cuya estructura incluya los siguientes aspectos: objetivos; destinatarios y beneficiarios; núcleos temáticos y las directrices correspondientes a cada uno; glosario; y bibliografía consultada.
- Guía de Auto Evaluación, que permita a los prestadores medir su adecuación a las diferentes recomendaciones.
- Manual de Aplicación, que facilite herramientas y procesos para mejorar la calidad de las prestaciones.

Las Directrices de Gestión de la Calidad y Ambiental proveen un marco de referencia para la implementación de prácticas adecuadas que fomentan el uso sustentable de los recursos naturales y culturales, y el respeto a la comunidad involucrada, brindando óptimos beneficios a las partes interesadas. Sin excluir otras acciones, esta iniciativa contribuye a garantizar la calidad ambiental y la calidad del servicio, solucionando problemas y atenuando impactos, a partir de la gradual y persuasiva implementación de las Directrices.

5.2.5 Programas de Excelencia

Son programas constituidos por tres niveles, donde el último equivale a haber alcanzado el Premio Nacional de la Calidad. Esta serie de programas son el resultado de un convenio de colaboración suscripto en el 2003 entre la CAT y la Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE).

En agosto de 2004, en el marco de este Convenio, se firmó con la Fundación Premio Nacional a la Calidad un nuevo acuerdo con el objetivo de desarrollar de manera conjunta un Modelo de Gestión de Excelencia para Empresas de Turismo.

Hasta el presente si bien varias empresas han participado de los dos primeros niveles solo un prestador⁶ ha alcanzado la máxima distinción dentro del sector turismo.

5.2.6 Clubes de Excelencia

Pensado para aquellos prestadores que deciden acceder a conformar un cluster único, donde podrán poner en práctica los principios del asociativismo buscando cooperar para el desarrollo de economías de escala en todas las fases de la cadena de valor.

Los Clubes de Excelencia que se conformen permitirán la creación de un producto con un distintivo de calidad que los identifique como una oferta única capaz de brindar a los turistas una plena satisfacción de sus expectativas. Este distintivo de calidad les permite además desarrollar y sostener sus estrategias de marketing y comercialización para mejorar su posicionamiento y favorecer su competitividad en el mercado.

5.2.7 Normas Sectoriales

Fruto de un acuerdo entre la Secretaría de Turismo de la Nación y el Instituto Argentino de Normalización surgieron, a partir del año 2007, una serie de normas para distintos actores del sector con el objetivo de asegurar y de mejorar continuamente la calidad de las prestaciones mediante la implementación de sistemas de gestión confiables y dinámicos que se anticipen a las necesidades futuras de los clientes.

Estas normas están orientadas a mejorar la calidad de los servicios turísticos y fomentar la preservación del medio ambiente y la seguridad, creando los programas específicos tendientes a sensibilizar, estimular e incentivar la capacitación, implementación y certificación de sistemas de gestión de la calidad, según normas internacionales y locales, tanto en el ámbito de la gestión pública como privada.

⁶ El Hotel Intercontinental de la Ciudad de Buenos Aires en el año 2000.

De este acuerdo surgen dos programas de trabajo:

- ✓ Planes Evolutivos hacia la Distinción IRAM–SECTUR.
- ✓ Normas IRAM–SECTUR.

◆ **Planes Evolutivos:**

El Plan Evolutivo hacia la Distinción IRAM–SECTUR tiene como objetivo establecer una guía referencial para el sistema de calificación que se adecue a las características específicas de las empresas turísticas involucradas.

Este consiste en establecer los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad que permita a las organizaciones alcanzar en un tiempo establecido una certificación basada en la ISO 9001:2000.

El Plan establece cuatro etapas con niveles crecientes de exigencia donde se evalúa el cumplimiento de los requisitos de cada etapa. Para ello el Ministerio de Turismo solventa el avance del proceso hasta el segundo nivel, en el que los participantes obtienen la Distinción de Calidad IRAM-SECTUR.

A partir de 2008 el Plan Evolutivo se desarrolla para distintos sectores de la actividad turística como agencias de viajes de turismo receptivo y empresas constructoras de stands para eventos⁷.

◆ **Normas IRAM - Sectors**

El Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) es una asociación civil sin fines de lucro, constituida como tal en 1935. Su labor específica, en tanto Organismo Argentino de Normalización, es establecer normas técnicas, además de propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad. Esto incluye la promoción de actividades de certificación y de sistemas de calidad en las empresas, para así brindar seguridad al consumidor.

IRAM es el representante de la Argentina en la International Organization for Standardization (ISO), en la Comisión Panamericana de normas Técnicas (COPANT) y en la Asociación MERCOSUR de normalización (AMN). El IRAM ha participado como miembro pleno de las reuniones del Comité Técnico ISO/TC 228 dedicado al desarrollo de normas internacionales para el sector turístico, desarrolladas en Madrid, España en octubre del año 2006, y en Bangkok, Tailandia, en febrero de 2007. Tras estas reuniones se

⁷ A partir de un convenio firmado entre el Ministerio de Turismo y la Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones y Congresos (AOCA).

firmó un convenio entre las dos instituciones para desarrollar una serie de Normas Sectoriales IRAM-SECTUR, en el ámbito del SACT en su Nivel Avanzado.

El Programa para la creación de las Normas Sectoriales IRAM SECTUR está concebido y estructurado contemplando la dinámica que rige al turismo, enraizada en una estrecha relación público-privada y en el principio de competitividad de los destinos. Ambos organismos visualizan a las normas como un factor para la mejora de la competitividad, sobre todo de las pequeñas y medianas organizaciones del sector.

Las Normas Sectoriales consideran de forma integral todos los aspectos que hacen a la prestación de servicios: la gestión de la calidad, la gestión ambiental y la gestión de seguridad. Externamente todas las normas IRAM SECTUR están compuestas de la misma estructura:

- ✚ Introducción: Donde se explica el objetivo de la norma y los parámetros usados para la formulación de la misma (participación y consenso).
- ✚ Objeto y campo de aplicación: Define los usuarios potenciales y los objetivos de mejora.
- ✚ Documentos normativos para la consulta: Mencionan los antecedentes y las bases sobre la que se formularon. Aquí hay tres series de normas fundamentales en las que se basan toda la serie de normas IRAM-SECTUR:
 - ◆ ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad
 - ◆ IRAM 3800: Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
 - ◆ ISO 14050: Gestión Ambiental. Vocabulario.
- ✚ Términos y definiciones: Es muy importante para eliminar ambigüedades y mejorar la comprensión de las normas que quienes las implementen o certifiquen compartan ciertas precisiones técnicas.
- ✚ Planificación: Abarca la planificación de la organización, documentación y responsabilidades de todos los actores de la empresa. Este es un aspecto central para el aseguramiento de la calidad. En lo que se refiere a la planificación de la organización, esta difiere bastante de norma en norma debido a las diversas realidades de las actividades contempladas.
- ✚ Recursos Humanos: Trata sobre la definición de perfiles y responsabilidades, recursos necesarios, selección de personal, formación y comunicación interna.
- ✚ Realización del servicio (operación y prestación del servicio): La norma establece distintos requisitos para los distintos tipos de procesos que se llevan a cabo, sean estos principales o complementarios. La interacción

con el cliente antes, durante y después de la prestación del servicio y la información al cliente antes y durante las prestaciones es reconocida como requisito central del servicio, tanto en cuanto a calidad como a seguridad.

- ✚ Gestión ambiental. Establece la definición y documentación de los programas de prácticas ambientales en temas como residuos, agua, energía eléctrica. Así como los esfuerzos en sensibilización de los empleados y huéspedes.
- ✚ Gestión de la seguridad. Trata de todo lo concerniente a la legislación en materia de seguridad e higiene, la comunicación de medidas de disminución de riesgos, etc.
- ✚ Mejora: Exige la asunción de un compromiso de mejora continua, la creación y revisión de indicadores de gestión, propuestas para corregir desvíos y la posterior corroboración de que la mejora se haya llevado a cabo.
- ✚ Anexos: son aquellos documentos de consulta para ampliar o profundizar lo tratado en la norma, con carácter obligatorio o de recomendación.






Estas Normas son regulaciones técnicas de aplicación voluntaria que surgen del consenso de los actores participantes (empresarios, organizaciones profesionales, instituciones públicas y privadas) representativos de cada una de las áreas temáticas. Establecen especificaciones y procedimientos de gestión que garanticen que los servicios cumplan con características de seguridad, confiabilidad y calidad, entre otros aspectos.

Para la elaboración de las normas sectoriales se han constituido diversos Comités de Normalización, los cuales se integran por representantes del Gobierno Nacional, el Sector Privado, el Sector Académico y el Sector Social. Estos Grupos de Trabajo tienen a su cargo la investigación, análisis y elaboración de los proyectos de Normas.

Los comités se reúnen para desarrollar el primer borrador de la norma, la cual, luego de alcanzar consenso, es enviada a discusión pública entre las entidades y personas relacionadas con el tema a fin de realizar observaciones fundamentadas. Una vez logrado el consenso final, se aprueba el documento como proyecto y se eleva al Comité General de Normas quien lo revisa desde el punto de vista formal y lo remite a la Dirección General del IRAM para que lo sancione como norma.

En forma concreta, el proyecto se desarrolla siguiendo una serie de etapas:

- ✚ *Etapas 0 - Etapa exploratoria.*

-  *Etapa 1 - Conformación de los grupos de trabajo.*
-  *Etapa 2 - Capacitación y puesta en marcha del cronograma.*
-  *Etapa 3 - Estudio del documento.*
-  *Etapa 4 - Discusión Pública.*
-  *Etapa 5 - Envío al Comité General de Normas.*

Hasta agosto del año 2012 se habían desarrollado veinticuatro normas sectoriales, divididas en cuatro grandes grupos.

El primer grupo corresponde a normas para Alojamientos Turísticos. En este grupo se encuentran seis normas:

- IRAM-SECTUR Nº 42200 Hotelería. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR Nº 42210 Cabañas. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR Nº 42220 Casas de Huespedes (Bed & Breakfast). Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR Nº 42230 Hostels. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR Nº 42240 Campings. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR Nº 42250 Alojamiento de Turismo Rural. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

Un segundo grupo está conformado por las normas de Turismo Activo, que son aquellas que implican una participación más activa del visitante:

- IRAM-SECTUR Nº 42500 Servicios Turísticos de Senderismo y Travesías. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR Nº 42510 Servicios Turísticos de Montañismo. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR Nº 42520 Servicios Turísticos de Cabalgatas. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR Nº 42530 Servicios Turísticos de Cicloturismo. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR Nº 42540 Servicios Turísticos de Rafting. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

- IRAM-SECTUR N° 42520 Servicios Turísticos de Canotaje. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR N° 42560 Navegación Turística con Embarcaciones. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR N° 42570 Excursiones Todo Terreno. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

En el tercer grupo de normas se encuentran las que apuntan a las habilidades y conocimientos de la persona, supliendo un vacío de formación en el país:

- IRAM-SECTUR N° 42701 Especialista en rafting.
- IRAM-SECTUR N° 42702 Especialista en canotaje.
- IRAM-SECTUR N° 42703 Especialista en cabalgata.
- IRAM-SECTUR N° 42704 Especialista en cicloturismo.
- IRAM-SECTUR N° 42705 Coordinador de Turismo Estudiantil.

El último grupo reúne a las normas que contemplan otras actividades:

- IRAM-SECTUR N° 42300 Servicios turísticos en Áreas Naturales Protegidas. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR N° 42400 Museos. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR N° 42800 Restaurantes. Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.
- IRAM-SECTUR N° 42900 Organización de Eventos. Gestión de la calidad en la prestación del servicio.

5.2.10 Antecedentes del SACT: El modelo español

El turismo español se desarrolló hasta la década de los años ochenta con un marcado énfasis en el modelo intensivo de Sol y Playa, aprovechando las ventajas competitivas de sus playas para todo el mercado europeo. A partir de 1980 se aprecia un crecimiento nunca antes visto del turismo a nivel mundial, donde la cantidad de turistas crecen a escalas exponenciales pero también lo hacen los nuevos destinos en todos los rincones del mundo.

Para intentar paliar estos problemas el gobierno desarrolló algunos instrumentos de política económica: medidas legislativas para regular los

asentamientos y proteger el entorno, medidas financieras para desarrollar nuevas áreas de interés turístico y medidas estratégicas y operativas mediante la planificación turística. Dentro de estas medidas, el gobierno adoptó un importante papel en mejorar la calidad del producto turístico español desarrollando medidas para crear un sistema nacional de calidad turística, al cual las empresas privadas se pueden adherir, o son libres para desarrollar sus propios sistemas de calidad (García Huertas, 2005).

En 1992 la Administración Central Pública implementó el primer Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (conocido como FUTURES I) con un horizonte de planeamiento de tres años (1992-1995) al que siguió el segundo Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (FUTURES II) también con tres años de duración (1996-1999) (Foronda Robles, 2009).

El Plan FUTURES I planteaba una estrategia de desarrollo de nuevos productos turísticos, debido a la abundancia de recursos turísticos sub explotados, y donde la gestión de la actividad se basara en tres criterios: innovación, calidad y diversificación de productos.

Se exponían una serie de objetivos económicos, sociales y medioambientales con los que se pretendía que el sector aprovechara las nuevas oportunidades de un mercado mundial en continuo crecimiento, más segmentado y diversificado. Para esto se establecieron cinco planes de actuación entre los que se encontraba el Plan de Excelencia Turística.

A mediados de la década de los años noventa, con la actividad turística española atravesando un muy buen momento, se firmó el Segundo Plan Marco de Competitividad FUTURES II, cuyos pilares fundamentales eran los conceptos de Sostenibilidad, como forma de asegurar la competitividad y rentabilidad en el largo plazo; y la mejora continua en la Calidad de los servicios turísticos. Este nuevo plan contaba con un aspecto innovador: la asistencia técnica prestada por la Administración a las empresas del sector, dado que la mayor parte de éstas eran PYMES con una escasa visión estratégica.

En el año 2000 se publica el Plan Integral de Calidad del Turismo Español que sustituye, y a la vez da continuidad a los Planes Marcos de Competitividad, profundizando en el concepto de calidad como principio inspirador que da coherencia a todas las líneas de actuación del mismo, y el de cooperación, como eje de los programas del Plan, tanto entre los destinos como entre las administraciones públicas de los distintos niveles.

El PICTE cuenta con programas que abordan cuestiones de carácter general como: Calidad en destinos, Calidad en productos, Calidad en sectores

empresariales, Formación de calidad, Desarrollo e innovación tecnológica, Internacionalización de la empresa turística, Cooperación Internacional, Información estadística y análisis económico, Promoción y Apoyo a la comercialización.

A partir del mes de enero 2007 los organismos nacionales de turismo de España y Argentina firman un acuerdo de cooperación para adecuar el modelo del PICTE a la Argentina (Casanova Ferro, 2008).

6. EL TURISMO EN TANDIL

6.1 Caracterización de la ciudad

Tandil es una ciudad ubicada en el sudeste de la Provincia de Buenos Aires fundada en el año 1823. Es cabecera del partido homónimo y posee una población de 123.871 habitantes de acuerdo al Censo Poblacional 2010⁸.

La ciudad cuenta con una estructura económica productiva muy diversificada y *“presenta características de ciudad intermedia, multifuncional con una base económica diversificada, un importante desarrollo agropecuario, industrial, y de servicios, ejerciendo funciones polarizadoras de importancia regional”* (Valdez; 2007:27).

Tandil aparece como un destino muy bien interconectado y con un nivel de consumo y demanda significativamente mayor que el resto de los partidos de la región (Nogar, 2005). Forma parte del consorcio productivo regional TOAR formado también por los municipios de Azul, Olavarría y Rauch.



6.2 Turismo en Tandil

La ciudad tiene desde sus primeros tiempos una gran vocación para la actividad turística: la famosa Piedra Movediza, ícono mayor de la ciudad, generaba gran interés por parte de turistas nacionales y extranjeros hasta su caída el 29 de febrero de 1912. Se conservan registros de innumerables visitantes ilustres a la ciudad para observar la piedra oscilante de más de 300 toneladas, entre ellos el presidente Sáenz Peña, el Perito Francisco Moreno y el escritor Ricardo Rojas⁹.

⁸ Fuente: <http://www.censo2010.indec.gob.ar> Acceso Diciembre 2011.

⁹ Fuente: <http://www.lapiedramovediza.com.ar> Acceso Diciembre 2011.

A partir de 1943 la ciudad cuenta con su recurso más convocante: el Monte Calvario, importante centro de peregrinación cristiano diseñado por el célebre arquitecto Alejandro Bustillo a semejanza del Monte Gólgota de Judea. Este paseo, considerado el tercero en importancia en todo el mundo en su tipo, fue convirtiendo a la ciudad en un importante centro de peregrinación y turismo religioso. Todavía hoy las principales actividades de la ciudad se desarrollan durante la Semana Santa, cuando la capacidad de la ciudad suele verse desbordada por fieles y turistas.

Otro importante paseo es el Cerro El Centinela, de 295 mts. sobre el nivel del mar, que se encuentra a cuatro kilómetros de la ciudad y cuenta, desde el año 2000, con las únicas aerosillas de la provincia. Estas recorren más de un kilómetro sobre pinares y cavas de antiguas canteras.

Más allá de la Semana Santa y desde hace ya muchos años los principales actores del sector turístico local vienen trabajando en romper la marcada estacionalidad y en posicionar a Tandil como destino turístico de relevancia en la provincia, dado sus enormes atributos naturales, sus recursos culturales y su cercanía con el principal centro emisor del país como es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Área Metropolitana.

La ciudad se fue adaptando a los cambios en las preferencias de los turistas, a partir del surgimiento del turismo alternativo y la revalorización del ambiente, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios, apoyados principalmente en las sierras como recurso natural convocante (Valdez, 2007). Por todo esto, puede observarse en los últimos años un aumento en el número de turistas durante los fines de semana que encuentran una ciudad con actividades diversificadas, como degustación de quesos y productos regionales, golf, parapente o cabalgatas.

6.3 Principales actores del sistema turístico

Dentro de los principales actores del sistema turístico local encontramos diversas instituciones como asociaciones, cámaras y agrupaciones. Las instituciones más importantes son: el Instituto Mixto de Turismo Tandil, la Asociación de Cabañas de Tandil, la Asociación de Hoteles y la Dirección de Turismo.

6.3.1 Instituto Mixto de Turismo de Tandil (IMTT)¹⁰

En el mes de enero de 2004 la Secretaría de Desarrollo Local del Municipio de Tandil y la Dirección de Turismo dependiente de la primera, convocaron a representantes de todas las asociaciones de prestadores turísticos y a los directivos de las distintas áreas municipales con el objetivo de crear una entidad que se conformara en el ámbito de discusión para que los empresarios y el sector público pudieran delinear una estrategia de largo plazo para el turismo local.

En el mes de julio de 2004 se presentó formalmente el IMTT. Tras cinco meses de trabajo se decidió formar una Mesa Ejecutiva con tres integrantes del sector público y tres del sector privado, estos últimos elegidos en asamblea.

El objetivo del IMTT es trabajar en dos grandes cuestiones: Por un lado, en la redefinición estratégica de la Marca Tandil, trabajando sobre el perfil de la oferta y la demanda que se desea para el futuro de la ciudad: la definición del producto turístico, la sustentabilidad de la actividad, la preservación del medio natural y cultural. La otra cuestión es convertir al IMTT en un ámbito de participación donde los empresarios y prestadores de servicio, junto al sector público, encuentren un espacio para el debate de los diferentes temas referentes al destino.

A partir de los talleres realizados con todas las partes interesadas se establecieron los beneficios del Instituto Mixto de Turismo:

- ✚ Es una figura que se encuadra dentro de la Ley Nacional de Turismo.
- ✚ Permite definir acciones con continuidad en el mediano y largo plazo.
- ✚ Independiente de gobiernos de turno y la jerarquía municipal atribuible.
- ✚ La efectividad de sus acciones permite una mayor agilidad para dar respuesta a los requerimientos de la demanda.
- ✚ Participa toda la comunidad.
- ✚ Cuenta con recursos propios.
- ✚ No genera gastos extras ya que la Dirección de Turismo es su brazo ejecutor y el IMTT funciona sin costos operativos, con la estructura municipal para sus recursos operativos, edilicios, tecnológicos y humanos.
- ✚ Se enriquece con el aporte de experiencias de los actores privados.

¹⁰ Fuente: <http://tandil.gov.ar>

GRÁFICO Nº 3: ESTRUCTURA DEL INSTITUTO MIXTO DE TURISMO



A fines del año 2004 el IMTT presentó a la comunidad un Plan Estratégico para la actividad turística de la ciudad, con un horizonte temporal de diez años. La visión consensuada del Plan busca *"Un Tandil diferenciado y competitivo sin salir de las pequeñas escalas para no desvirtuar una ciudad económica, social y ambientalmente sustentable, a través de una acción convenida e integrada de todos los sectores y actores sociales. Un Tandil reconocido como una "marca registrada" que no pierda la calidez y tranquilidad de pueblo que lo caracteriza, logrando que sea sinónimo de excelencia serrana, que provoque la atracción de un nivel calificado de turismo permanente, con una protección de las sierras como fundamento del mismo"*¹¹.

6.3.2 Asociación de Cabañas¹²

La Asociación de Cabañas Tandil es una asociación civil sin fines de lucro creada el 6 de junio de 2003 por un grupo de empresarios propietarios de veinticinco complejos de cabañas, con el fin de fomentar el desarrollo y

¹¹ Fuente: <http://tandil.gov.ar> Acceso Julio 2011.

¹² Fuente: <http://www.asociacioncabanias.com.ar/>

promoción de las cabañas para turismo como forma de satisfacer una demanda cada vez más específica.

El objetivo de la Asociación es contar con la personería jurídica necesaria para gestionar ante las autoridades públicas, municipales, provinciales y nacionales, todas las inquietudes, necesidades, sugerencias, etc., que surjan del conjunto de sus asociados para establecer una actividad floreciente, sustentable, rentable en su faz económica, y que ayude a apuntalar la proyección turística de la ciudad.

Desde su creación, la cantidad de miembros asociados ha crecido notablemente pasando de veinticinco complejos fundadores a cincuenta a fines de 2011. La Asociación garantiza al Turista el alojamiento en Complejos de Cabañas habilitados por la Municipalidad de Tandil y que cumplen con todas las normas adecuadas de seguridad e higiene necesarias para una estadía placentera. Entre sus actividades más importantes está el haber participado en una importante cantidad de ferias y eventos con el fin de promocionar el destino Tandil, y la realización de cursos para los empleados de las cabañas asociadas.

La Asociación cuenta con dos lugares en el Consejo Consultivo del Instituto Mixto de Turismo, y algunos de sus miembros han formado parte de Comité Ejecutivo del mismo.

6.3.3 Asociación de Hoteles¹³

La Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías, Bares y Afines de Tandil (AHRBCA) fue fundada a fines de la década de 1970 y su primer presidente fue el señor Rafael Armendáriz, propietario del Hotel Ramírez, hoy desaparecido. En el año 1982 la Asociación obtiene con su personería jurídica como Asociación Civil sin fines de Lucro.

Los objetivos principales de la Asociación son:

- ✚ Representar a sus asociados ante los Organismos gubernamentales o cualquier otro organismo público o privado relacionado con la actividad hotelera o gastronómica.
- ✚ Colaborar en el fomento y desarrollo del turismo.
- ✚ Brindar asesoramiento jurídico, contable laboral e impositivo a sus asociados.
- ✚ Brindar cursos de capacitación gratuitos para el personal de sus asociados.

¹³ Fuente: <http://www.hotelesdetandil.com.ar/>

- ✚ Fomentar la promoción de Tandil, como marca y destino a nivel regional y nacional.

La AHRBCA es la representante para el partido de Tandil de la Federación Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), y es a través del plantel de profesionales de FEHGRA que brinda gran parte de los cursos y asesoramiento a sus Asociados.

6.3.4 Dirección de Turismo de Tandil¹⁴

La Dirección de Turismo es el principal actor del Sector Público en materia de turismo en el Partido de Tandil.

Esta Dirección depende administrativamente de la Secretaría de Desarrollo Local, juntamente con las Direcciones de Medio Ambiente y de Coordinación de Gestión.

Desde el año 2007 el Director de Turismo de la ciudad es el Licenciado Ernesto Palacios, y el Secretario de Desarrollo Local del cual depende Turismo es el Mg Pedro Espondaburu. Ninguno de los dos funcionarios tiene formación académica ni experiencia profesional en el sector.

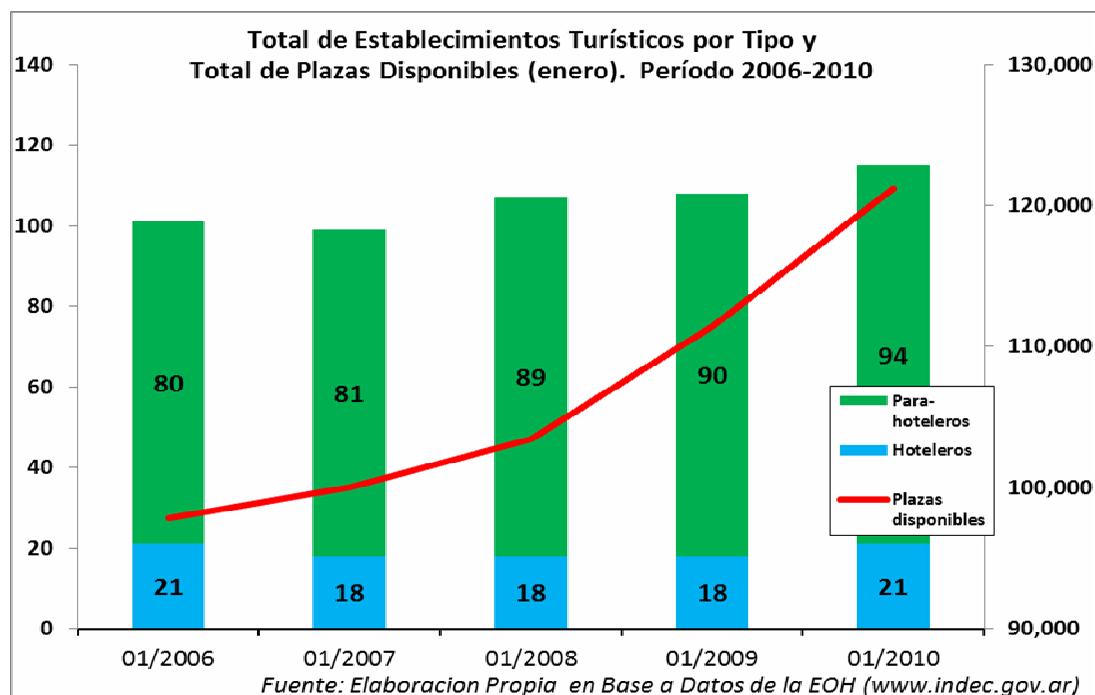
6.4 Complejos de Cabañas en Tandil

Los recursos naturales y el paisaje serrano han contribuido a que las cabañas sean el tipo de alojamiento turístico que más ha crecido en la ciudad desde fines de la década de los años noventa, muy por encima de la hotelería tradicional, que solo en los últimos años está ampliando su oferta tanto en calidad como cantidad. Este hecho se debe, de acuerdo a los prestadores entrevistados, al hecho que Tandil no era considerada un destino turístico estival de importancia sino hasta hace pocos años. La falta de piscinas y otros servicios en los hoteles tradicionales de la ciudad apoyan esta hipótesis.

Fernández (2008:15) opina que las características naturales singulares de la región y la mejora en general del contexto económico en el país, permite que la actividad inmobiliaria, ya sea mediante la promoción, urbanización y construcción, convierta al suelo en un bien altamente rentable y que se empiece a ejercer sobre la zona serrana de Tandil, un incremento notable en la construcción de complejos de cabañas, transformando de manera considerable el elemento de mayor valor y sustento de las actividades turísticas en la zona.

¹⁴ Fuente: <http://tandil.gov.ar/>

En el Gráfico N°4 puede observarse la evolución en la cantidad de



establecimientos hoteleros y parahoteleros y del total de plazas disponibles entre los años 2006¹⁵ y 2010. En él puede notarse un aumento de más del 17% en el número de establecimientos parahoteleros. Dentro de estos últimos, de acuerdo a la metodología utilizada por el INDEC¹⁶, se incluyen las cabañas, los hoteles sindicales, albergues, bungalows, hospedajes, bed & breakfast, hosterías, residenciales, y otros que no sean hoteles ni apart hoteles.

De acuerdo a la información de la Dirección de Turismo de Tandil a fines del año 2010 había en el partido un total de treinta y seis complejos de cabañas habilitados por la Municipalidad y otros trece reconocidos y sin habilitación¹⁷.

6.4.1 Definición y Categorización

De acuerdo con el Decreto Provincial N° 659 del año 2007 las Cabañas son incluidas dentro de la categoría “Alojamiento Hotelero” junto a los hoteles, apart-hoteles, hostales y residencias¹⁸, a diferencia de la clasificación del INDEC citada previamente, donde son consideradas como alojamiento parahotelero.

¹⁵ A partir del año 2006 la Secretaría de Turismo de la Nación incluye a Tandil dentro de la Encuesta de Ocupación Hotelera para la Región de Buenos Aires, que se lleva a cabo en forma mensual. Las otras ciudades que forman parte de la muestra provincial son: Mar del Plata, Pinamar, Villa Gesell y Bahía Blanca.

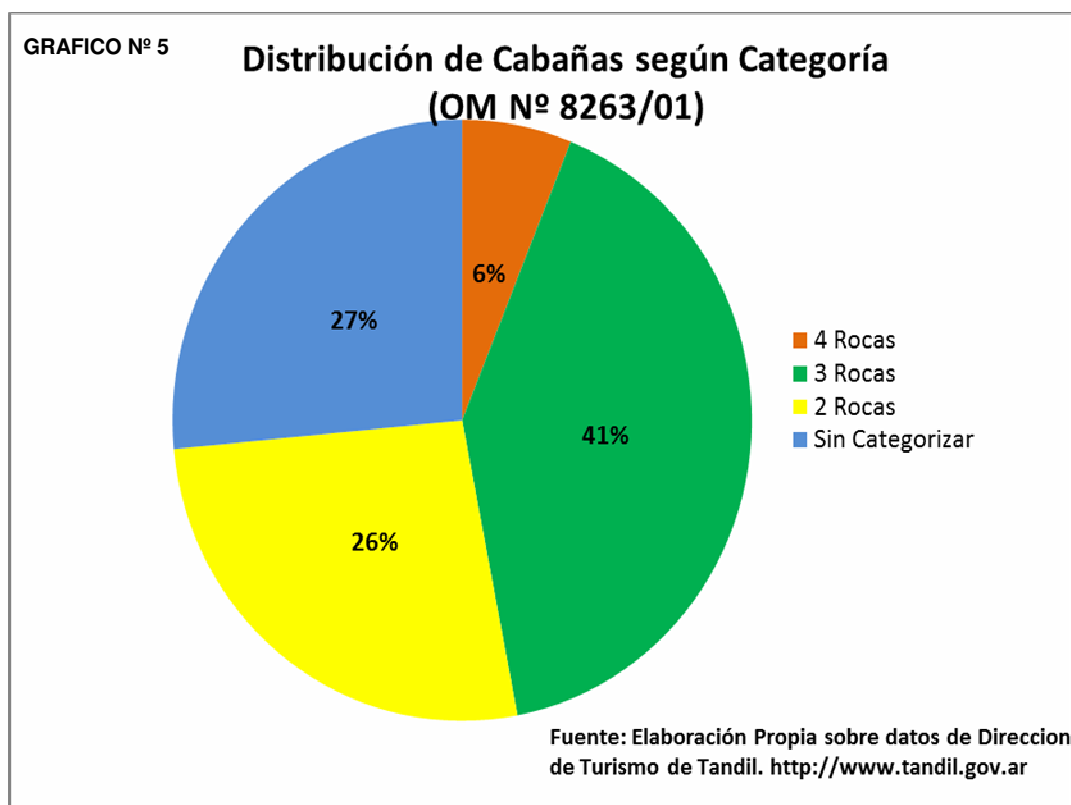
¹⁶ Fuente: <http://www.indec.gov.ar/> Acceso Octubre de 2011.

¹⁷ Fuente: <http://www.turismo.tandil.gov.ar> Acceso Diciembre de 2010.

¹⁸ Decreto Provincial N° 659/007. Reglamento de Reclasificación y Recategorización de los alojamientos turísticos de la provincia de Buenos Aires. Artículo 6.

En el citado decreto un complejo de cabañas se define como: ... *“aquellos establecimientos compuestos por unidades independientes, que aisladamente o formando conjunto con otras se integran a una unidad de administración común. Se encuentran situadas generalmente fuera del radio céntrico-urbano, emplazadas en lugares de reconocida atracción turística, en las que se presta al usuario el servicio de alojamiento, sin perjuicio de los demás servicios complementarios que para cada categoría se exige”...*¹⁹

Mientras que a nivel provincial, y siempre bajo la normativa del Decreto 659, las cabañas se categorizan en una escala entre una y tres estrellas, la ciudad de Tandil implementó en el año 2001 una normativa propia y novedosa que actualmente todos los prestadores habilitados aceptan. A través de la Ordenanza Municipal N° 8263/01 se categorizan las cabañas con “rocas” y partiendo de una analogía con el Decreto N° 188/78 (Ley N° 18.828/70), las rocas determinan la categoría del alojamiento, expresada mediante una escala de uno a cuatro siendo las cabañas de cuatro rocas las que logran mayor jerarquía.



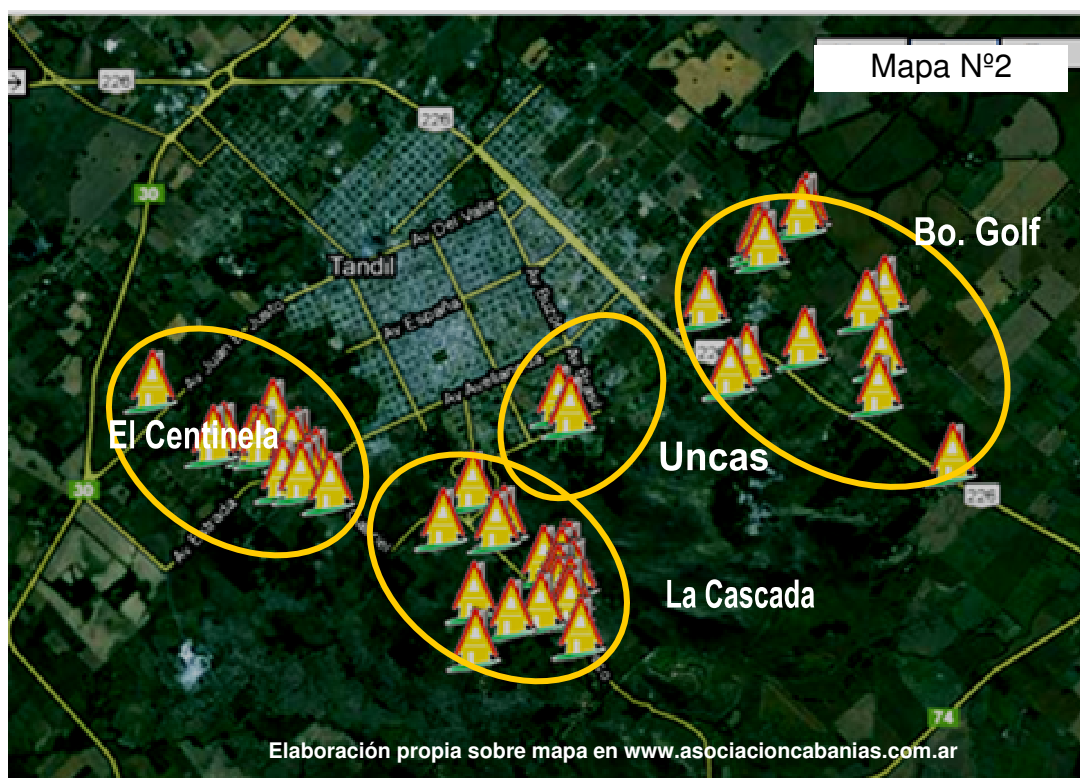
¹⁹ Decreto Provincial N° 659/007. Reglamento de Reclasificación y Recategorización de los alojamientos turísticos de la provincia de Buenos Aires. Artículo 8. Inciso 5.

En la actualidad, la oferta de alojamiento en cabañas habilitadas totaliza treinta y seis complejos, abarcando diferentes categorías según la siguiente distribución:

- Categoría 4 rocas: 3 complejos de cabañas.
- Categoría 3 rocas: 20 complejos de cabañas.
- Categoría 2 rocas: 13 complejos de cabañas.
- Sin categorizar: 13 complejos de cabañas (no habilitados por el Municipio).

La gran mayoría de las cabañas turísticas de la ciudad se encuentran en uno de cuatro zonas (mapa nº1). Estas zonas son:

- 🏠 Zona La Cascada.
- 🏠 Zona Barrio Golf.
- 🏠 Zona El Centinela.
- 🏠 Zona Club Uncas.



Seis complejos de cabañas iniciaron el proceso de certificación. Dos de ellos están categorizados con 4 rocas (Posada El Molino y Brisas Serranas Cabañas & Spa) y cuatro con 3 rocas (La Escondida, Loma Bonita, Las Pircas y Almacén de Sueños).




7. IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA IRAM-SECTUR 42210

A mediados del año 2009, en el marco del Sistema Argentino de Calidad Turística, la entonces Secretaría de Turismo de la Nación realizó conferencias en distintas ciudades del país con el objetivo de informar a los prestadores turísticos y al público en general sobre los distintos programas y metodologías del SACT.

En la ciudad de Tandil la SECTUR, en colaboración con la Dirección de Turismo y la Asociación de Hoteles local, organizó una charla informativa sobre la Norma IRAM-SECTUR N° 42.250 para Establecimientos Rurales, desarrollada y publicada en el año 2008. Dicha reunión se realizó en las instalaciones de la Posada El Molino con importante presencia de público pero, para sorpresa de los técnicos, la mayoría de los empresarios turísticos que acudieron a la cita eran propietarios y/o encargados de cabañas, y no de establecimientos rurales. Esto llevó a los técnicos a incluir en el temario de la disertación la presentación de la norma IRAM-SECTUR N° 42.210 para Cabañas, también desarrollada en el año 2008. En ese momento la SECTUR estaba trabajando con un grupo de emprendimientos de la provincia de Córdoba en la implementación de dicha norma.

Luego de la reunión, y tras consultas con la Dirección de Turismo local, se invitó a un grupo de catorce complejos de cabañas a recibir asesoramiento gratuito por parte de técnicos de la Secretaría de Turismo de la Nación con el fin de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, la Seguridad y el Medio Ambiente propuesto por la norma IRAM-SECTUR y, en caso de estar en condiciones y creerlo conveniente, poder certificar la norma con alguna certificadora externa.

Las empresas interesadas en la propuesta debieron aprobar una auditoria donde se analizaban cuestiones relacionadas con:

-  Características edilicias de las cabañas.
-  Situación impositiva regularizada.
-  Recursos Humanos regularizados, con aportes previsionales y en situación de trabajo decente.

Las empresas que estaban en condiciones de sumarse al proyecto debían comprometerse a trabajar durante diez meses con los

implementadores. De los catorce emprendimientos invitados finalmente seis empresas fueron seleccionadas para iniciar el proceso de implementación. Estas fueron:

1) ALMACEN DE SUEÑOS

Propietario: Ana Hernández

Ubicación: Zona Club Uncas



2) POSADA EL MOLINO

Propietario: Ariel Bardissa

Ubicación: Zona La Cascada



3) LA ESCONDIDA

Propietario: Silvia Mohuapé

Ubicación: Zona La Cascada



4) LOMA BONITA

Propietario: Cecilia Barraza

Ubicación: Zona La Cascada



5) LAS PIRCAS

Propietario: Claudia Liron

Ubicación: Zona Barrio Golf



6) BRISAS SERRANAS

Propietario: Graciela Díaz



Ubicación: Zona Barrio Golf



Todos estos complejos están habilitados por la Municipalidad de Tandil y categorizados de acuerdo a la Ordenanza Municipal 8263/2001. Los complejos Brisas Serranas y El Molino cuentan con la categoría máxima de cuatro rocas, en tanto que los cuatro restantes tienen una categoría de tres rocas.

El programa de implementación original era de diez meses de trabajo a partir de febrero de 2010. Durante ese período se desarrollaron cinco reuniones grupales e individuales entre los encargados de los complejos y el implementador del IRAM, Licenciado Mario Emilio Vitale.

En una presentación sobre los avances de la implementación en Tandil, en agosto de 2010²⁰, el Licenciado Vitale destacaba una serie de factores que condicionaban la implementación. Dentro de los factores condicionantes endógenos se destacaban:

-  El hecho de que los prestadores no provenían del sector turístico.
-  La falta de experiencia de trabajo con sistemas de gestión.

²⁰ Presentación en el III Congreso Nacional de Calidad Turística, Puerto Madryn, Agosto 2010.

- ✚ Hábitos de trabajo arraigados e informalidad en el desempeño de los puestos de trabajo.
- ✚ Los complejos eran propietario-dependientes.
- ✚ El miedo a lo desconocido por parte de los empresarios y/o empleados.

Estos eran los factores sobre los que los empresarios debían trabajar para poder generar en sus establecimientos una cultura de la calidad acorde a lo exigido por la Norma. Dentro de los factores exógenos, sobre los que las empresas poco podían hacer, mencionaba:

- ✚ Una marcada estacionalidad del destino.
- ✚ La existencia de proveedores únicos en algunos insumos.
- ✚ La alta rotación de personal.
- ✚ La falta de recursos humanos calificados.

De acuerdo con el Licenciado Vitale la clave para el éxito de la implementación se basaba en tres puntos: Un autodiagnóstico objetivo y crítico, con una visión amplia de la organización y detección de errores, el reconocer las fallas de eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización, y finalmente la predisposición al cambio.

Una vez cumplido el plazo original de trabajo solo uno de los seis complejos (Cabañas Las Pircas) había realizado avances significativos en la implementación y en septiembre de 2010 aprobó la auditoria realizada por personal del Ministerio de Turismo de la Nación en lo relativo a la implementación exitosa de la norma 42.210.

A fines del año 2010 la propietaria del Complejo Brisas Serranas decidió contratar una empresa externa para llevar adelante el gerenciamiento del complejo. Con este cambio, la empresa decidió discontinuar su participación en el proceso de implementación de la norma IRAM-SECTUR.

Entre noviembre de 2010 y abril de 2011 los propietarios de los cuatro complejos restantes (Almacén de Sueños, Loma Bonita, Posada el Molino, y La Escondida) siguieron trabajando individualmente en la formulación de documentos y manuales requeridos por la norma y se comunicaron con las autoridades de la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística presentando sus quejas por el trabajo inconcluso y, en algunos casos, quejas sobre la actuación del implementador debido a ciertas diferencias de criterios.

En el mes de abril el coordinador de la DNGCT, Dr. Dángelo Martínez, encargado del programa de implementación de las normas de calidad IRAM-

SECTUR, visitó los cuatro complejos y realizó una revisión de la situación de cada complejo, además de realizar una reunión conjunta para revisar conceptos que no habían quedado claros entre los empresarios. Tras esta reunión de diagnóstico, se acordó mantener una línea de comunicación por email para evaluar los avances y otras dos visitas de personal del Ministerio de Turismo a los complejos.

El día 1 de diciembre de 2011 en un acto realizado en la Municipalidad de Tandil con presencia del Dr. D'angelo Martínez; el Director de Calidad de la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, Néstor Bardeci; y el Director de Turismo de Tandil Lic. Ernesto Palacios, se otorgaron las distinciones a los cinco complejos por la implementación exitosa de un Sistema de Gestión de la Calidad, la Seguridad y el Ambiente de acuerdo a los estándares de la Norma IRAM-Setur N° 42.210 para Cabañas.

El Complejo Las Pircas es, hasta el momento de redacción de este trabajo, la única de las cinco empresas que ha certificado la norma, habiendo recibido el certificado el día 19 de septiembre de 2011, por parte de la empresa TÜV Rheinland Argentina SA.

7.1 Experiencias Previas en Calidad Medioambiental

Aun cuando los empresarios entrevistados tenían conocimientos de la serie de normas ISO 9000 y otros sistemas de aseguramiento de calidad como TED QUAL, hasta el momento de la reunión donde se presentó la norma IRAM SECTUR N° 42210 ninguno de ellos sabían de la existencia de la misma.

La única experiencia similar en la que los seis complejos participaron fue en el programa de certificación de Alojamiento Turístico Sustentable, otorgado por el Organismo Provincial de Desarrollo Sostenible (OPDS), organismo autárquico en la órbita del Ministerio de Jefatura de Gabinete de la Provincia de Buenos Aires.²¹



Esta certificación fue creada en el año 2009 por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, por Disposición N° 1/09 del OPDS. El propósito de la certificación es asegurar que la oferta de servicios e instalaciones sean ambientalmente adecuadas y sustentables. El programa propone cinco componentes ambientales:

1. Uso y tratamiento de agua.

²¹ Ley Provincial N° 13757. Boletín Oficial 6 de Diciembre de 2007.

2. Uso y ahorro de energía.
3. Gestión integral de residuos sólidos urbanos.
4. Afectación ambiental del entorno natural.
5. Consumo de productos regionales.

La Certificación se obtiene completando un formulario de preguntas específicas abiertas y cerradas que sirven para evaluar en qué medida el establecimiento cumple con los estándares prefijados. Se proporciona una puntuación a cada pregunta y el resultado se obtiene producto de la ecuación del total de las respuestas.

Los alojamientos se nivelan entre uno y cinco, de acuerdo al compromiso de sostenibilidad establecido por la empresa.

Nivel 1: Se tiene indicios de sostenibilidad.

Nivel 2: El sistema interno concuerda con algunos parámetros sostenibles.

Nivel 3: El Alojamiento turístico comprende parámetros sostenibles y su oferta es amigable con el ambiente.

Nivel 4: El Alojamiento turístico comprende parámetros sostenibles, su oferta es amigable y promueve la actividad eco turística.

Nivel 5: El Alojamiento turístico es Sustentable y su oferta se adecua al ecosistema.

La certificación tiene una duración de dos años, tras los cuales debe repetirse todo el proceso de evaluación.

En la ciudad de Tandil durante el año 2009 se certificaron diecinueve empresas hoteleras y de cabañas, entre las que se encontraban las seis empresas estudiadas. El resultado de la certificación arrojó catorce empresas de Nivel 3, cuatro de Nivel 2, y una de Nivel 1. De los complejos estudiados, cuatro recibieron el Certificado Nivel 3 y las dos restantes el Certificado Nivel 2.

En dos de las entrevistas, los empresarios se explayaron sobre la experiencia de contar con el sello de Alojamiento Turístico Sustentable. En el primer caso, la titular de Loma Bonita comentó que el programa respondía a intereses políticos y propagandísticos, más que a un trabajo serio de relevamiento del nivel de conciencia ambiental de los establecimientos. La propietaria de Las Pircas, en la misma línea de pensamiento, opinó que el sello no había sumado más que un aspecto promocional o de marketing, y que los intentos de minimizar los impactos ambientales de la actividad partían de su propia convicción y conciencia.

La propietaria de Las Pircas comentó que habían participado también en el *Programa Experiencia Pyme* organizado por el Ministerio de la Producción del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Este es un Programa, cuyo objetivo es acercarle a las empresas experiencia y conocimientos comprobados en las áreas que estas necesitan. El Programa pone a disposición de las empresas una Base de Datos de Profesionales expertos seleccionados y estas seleccionan directamente al experto por rubro, área de especialidad zona geográfica y/o profesión. A través de este programa recibieron la visita de un asesor en Calidad Hotelera. Esta experiencia fue muy positiva, ya que permitió comenzar a estandarizar y profesionalizar ciertos procesos internos del Complejo.

8. LAS CABAÑAS

8.1 Posada El Molino

Posada El Molino es un complejo de cabañas situado sobre la Avenida Saavedra Lamas, en la zona de La Cascada. El complejo es propiedad del señor Ariel Bardissa, quien lo inició en el año 2002.

La Posada, habilitada por la Municipalidad de Tandil, obtuvo la categoría de cuatro rocas, la más alta de acuerdo a la Ordenanza Municipal 8263/2001 que regula la actividad de las cabañas. También obtuvo en el año 2008 el título de Alojamiento Turístico Sustentable, otorgado por el Organismo Provincial de Desarrollo Sostenible, obteniendo la máxima categoría.

En la actualidad cuenta con cinco cabañas y cuatro suites con entradas independientes. En total tiene una capacidad de 31 plazas.

El empresario ideó el proyecto solo sobre un terreno de su propiedad. En sus comienzos contó con mucho apoyo de su padre y su hermano en cuestiones económicas y técnicas. A pesar de no contar con experiencia en el gerenciamiento de una empresa turística, Bardissa comenta que ...*“quería trabajar en un ámbito donde la gente estuviese de buen humor y relajada, ya que esto es clave para el éxito”*...

Desde sus inicios el Complejo está en constante renovación y crecimiento debido a que su propietario afirma *“no tener tope, no poder parar”*. Así, aun cuando la superficie del terreno no permite la construcción de nuevas unidades, el entrevistado afirma que siempre se pueden sumar opciones y servicios nuevos dentro de la misma superficie, como la venta de productos artesanales, etc.

Los recursos humanos

En la actualidad la Posada El Molino cuenta con un staff de once personas fijas más otras dos personas tercerizadas con horarios part-time. Según Bardissa esto da un ratio de casi una persona por cada dos huéspedes a lo largo del año lo que les permite brindar un servicio muy personalizado y de gran calidad.

En la posada se celebran reuniones mensuales con todo el personal en la sala de reuniones del complejo donde se comentan los sucesos del mes y se

planifica el siguiente. La empresa también brinda capacitaciones *in house* regularmente principalmente en sectores como Housekeeping y Recepción. El empresario considera que un 90% de los empleados aprecian la posibilidad que brinda la empresa de mejorar su capacitación.

Respecto a la formación de los recursos humanos Bardissa comenta que gran parte de los empleados tienen formación académica en el área en que se desempeña: las empleadas de la Cocina son estudiantes de la carrera de Chef Profesional, mientras que en la recepción trabajan dos Técnicas en Turismo y una estudiante de Tecnicatura en Hotelería. La dirección de la empresa conformada por el propietario y una asistente al que este considera "*su mano derecha*" no poseen formación académica.

En cuanto al rol de los recursos humanos durante el proceso de implementación de la norma, el empresario comenta que es muy difícil para las personas aceptar y adaptarse a los cambios. El hecho de tener una muy buena comunicación entre todos los sectores de la empresa moderó estos rechazos.

Relación con otros actores del sector

En primer lugar, el propietario de Posada El Molino destacó que a pesar de contar con fondos muy escasos debido a la mínima recaudación de la Tasa de Turismo, la Dirección de Turismo hace una muy buena gestión de estos recursos, principalmente en los esfuerzos en promocionar la ciudad en los centros emisores más importantes del país, y en cuanto feria de turismo hay en el país. Destacó también que la comunicación con el sector privado y las cámaras y asociaciones es excelente. Al respecto agregó que ... "*la gente del sector (por el empresariado) reniega y se queja pero no está nunca*"...

El entrevistado participa activamente en la Asociación de Cabañas, y como representante de esta en el Ente Mixto de Turismo. Respecto a este último afirmó que en esta institución se discuten y diseñan muchas de las políticas del turismo local entre el sector privado y el sector público.

En relación a la actuación del actual Ministerio de Turismo considera que es buena, a pesar de no ser este un sector prioritario para el país como lo son la salud, educación u obra pública. Y ... "*a pesar de ser un sector tomador de mucha mano de obra, su aporte al PBI no supera el 10% por lo que no podemos esperar mucho más*"...

Implementación de la norma

Tras los primeros años de actividad la empresa sufrió un crecimiento muy repentino que demostró que su estructura no era suficiente ni adecuada.

El empresario contrató entonces a una Licenciada en Turismo para realizar una auditoria del trabajo de la empresa y definir y estandarizar procesos en cada una de las áreas. A pesar de haber realizado un trabajo básico el ... *“aporte de alguien de afuera que te diga porque no hacer esto o aquello fue muy importante”...*

Bardissa explica que algunas de las planillas y fichas diseñadas en ese primer momento todavía se utilizan en áreas como Reservas y Housekeeping. Estas experiencias iniciales cambiaron la idea del empresario sobre que los sellos de calidad y las certificaciones eran una herramienta de marketing más que una herramienta de gestión.

La necesidad de hacer más profesional el trabajo, exigió estandarizar algunos de los procesos del complejo y ... *“poner un poco de orden en la forma de trabajar”...*

Cuando surgió la posibilidad de implementar la norma 42.210 bajo la supervisión de la Sector, una persona que los había capacitado en el tema comentó que estaban en buenas condiciones para buscar la implementación, por lo que el propietario estaba confiado que podrían hacerlo. A los pocos meses de iniciado el trabajo el empresario entendió que la norma ... *“era pura organización y era lo que nos faltaba para coronar lo que habíamos estado haciendo, para cerrar como empresa”...*

Respecto a la aplicación y bajada de los conceptos de la norma a la realidad de su empresa, Bardissa comenta que no tuvieron inconvenientes y destaca la presencia continua del implementador del IRAM.

Gestión ambiental y de seguridad

En lo relativo a la gestión ambiental, en la página web de Posada El Molino se explica que la preocupación por el medio ambiente en la empresa está presente desde el momento de la planificación de la misma, habiendo utilizado materiales reciclables y autóctonos para la construcción de las cabañas. También se utilizaron aislantes térmicos y doble vidriado en todas las unidades promoviendo un ahorro de energía.

Al igual que el resto de los entrevistados, el propietario de El Molino confiesa que el mayor problema medioambiental de las cabañas es el tratamiento de los efluentes. Al respecto comenta que se está trabajando en conjunto con investigadores de la carrera de Licenciatura en Gestión Ambiental de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, en la búsqueda de mejores opciones a las existentes.

Desde el año 2006 la Posada cuenta con un plan de reciclado de residuos, y tras la implementación de la norma IRAM-SECTUR se instaló una compostera para el tratamiento de residuos orgánicos mayor a la original.

En el marco de la implementación se brindaron también cursos de higiene y seguridad y se tramitaron las libretas sanitarias a todo el personal.

En cuanto a la gestión de la seguridad, se trabajó con el Cuartel de Bomberos Voluntarios de Tandil en la elaboración de un plan de evacuación, se instalaron sensores de humo en todas las unidades y áreas públicas cerradas, y se mejoró toda la señalética en materia de prevención y seguridad.

8.2 Cabañas Las Pircas

Las Pircas es un complejo de diez cabañas ubicado en el Acceso El Paraíso a unos seis kilómetros del centro comercial de la ciudad, en la zona del Barrio Golf. El complejo cuenta con una recepción con salón comedor, piscina climatizada externa y un spa inaugurado a fines del año 2011.

La empresa nace en el año 2002 y es propiedad del matrimonio formado por Claudia Liron y Marcelo de Bernardi quienes actualmente la administran. La señora Lirón cuenta que el origen del complejo de cabañas es fortuito, ya que el matrimonio contaba con el actual terreno donde se encuentra el complejo y otro importante terreno en la ciudad, donde pensaban construir departamentos para estudiantes. Tras poner ambos lotes a la venta se vendió primero el de la ciudad y se decidieron entonces por invertir la construcción de dos cabañas. Ninguno de los propietarios contaba con experiencia previa ni formación académica en turismo.

Sobre los Recursos Humanos

Las Pircas es una empresa familiar donde trabaja el matrimonio junto a su hijo. Junto a ellos tres trabaja un equipo de cuatro personas formado por dos mucamas, un encargado de mantenimiento y un recepcionista de medio tiempo. Respecto a la formación previa de los recursos humanos, el recepcionista es un pasante de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN y el resto del personal no tiene formación académica. El pasante fue contratado no solo para cubrir la recepción, sino también para ayudar a la propietaria en la redacción de todos los manuales e instructivos requeridos por la norma.

La propietaria comenta que hay un gran déficit de gente preparada y con ganas de trabajar en áreas clave como limpieza y lavadero, pero si hay una gran oferta de gente bien capacitada para tareas administrativas o recepción. Lirón comenta que tras varios años ha logrado formar un buen grupo de trabajo y está conforme con este.

La empresa brinda regularmente cursos de capacitación, generalmente organizados por la Federación de Hoteles y Restaurantes de la Republica Argentina (FEHGRA) a través de la Asociación de Hoteles de Tandil. De acuerdo a la entrevistada, las mucamas aprecian mucho la posibilidad de formarse, tanto en cursos específicos de housekeeping, como en cursos más generales como atención al público, ingles, o primeros auxilios.

Respecto a la participación en los trabajos de adecuación de los procesos a la norma IRAM-SECTUR comenta que “el entusiasmo es variado”. Los empleados están al tanto de todo el proceso de implementación y certificación. El hecho de ser un grupo reducido de personas ayuda a que las modificaciones en los procesos que deben encararse se puedan charlar previamente entre todos para poder reducir las actitudes negativas a los cambios.

Relación con otros actores del sector

Para la empresaria la actual gestión de la Dirección de Turismo local ... “*trabaja bien*” ..., pero está orientada únicamente a las tareas de promoción de la ciudad, mientras que en gestiones anteriores la Dirección estaba más cerca del empresario, haciendo un trabajo de formación de empresarios pymes como ellos que, en su gran mayoría no tenían experiencia en servicios, e incentivando a los cabañeros que iniciaban sus emprendimientos a concurrir a ferias, workshops, etc.

Sobre la relación de la ciudad con la Nación afirmó que ... “*desde hace unos tres años, con la creación del Instituto Mixto de Turismo de Tandil, donde la Asociación de Cabañas tiene una importante participación, la capacidad de ser escuchados en reclamos del sector ha crecido y ahora hay una voz que llega a los niveles provincial o nacional*”...

Lirón fue Secretaria de la Asociación de Cabañas, donde todavía participa y, representando a esta Asociación fue delegada en el Instituto Mixto de Turismo. La empresa también está asociada a la Asociación de Hoteles de Tandil.

En cuanto a la gestión pública del turismo a nivel nacional espera que la jerarquización de la actividad con el Ministerio de Turismo genere un mayor impulso e influencia en las políticas públicas nacionales.

El proceso de implementación

La empresa había tenido una experiencia previa en Gestión de la Calidad en el marco del programa Experiencia Pyme, en el cual la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires les había ofrecido la asistencia de un asesor en Calidad Hotelera. Esta primera experiencia, aunque básica, les sirvió para mejorar algunos procesos internos.

A principios de 2010 recibieron de la Asociación de Hoteles la invitación a participar en la charla inicial sobre las normas IRAM-SECTUR. La empresaria comenta que les pareció una gran oportunidad desde el primer momento, debido a que no podían afrontar el costo de un implementador ya que se encontraban con una serie de inversiones importantes en infraestructura.

Una vez iniciado el proceso la empresaria confiesa que se sentía ... *“perdida por todo el papelerío”*... y tenían dificultades en entender la terminología de la norma porque ... *“era todo lo mismo”*... En una primera etapa de aproximadamente tres meses de duración se trabajó con el implementador diseñando planillas. En este momento tuvieron dudas de la utilidad de la norma ya que eran ... *“un emprendimiento pequeño, donde las cosas se decían de boca en boca y los nuevos procedimientos implicaban mucho mas trabajo”*...

Mientras la primer parte del proceso, la preparación de documentación, fue muy ardua, la segunda (implementación de cambios y mejoras) fue más ágil y dinámica, y obtuvieron una visión holística de la norma. La empresaria comenta que en ese momento pudieron ver sus aplicaciones prácticas en el día a día del trabajo, ya que hasta ese momento veían que se iba generando un mayor volumen de trabajo llenando planillas pero no había un beneficio extra.

De acuerdo con la propietaria, el mayor problema para las cabañas es encarar los requisitos de gestión medioambiental. Tanto por los costos extraordinarios que implican ciertas inversiones como por el trabajo especial que implica el concientizar a los empleados en la necesidad de modificar ciertas pautas de conducta muy enraizadas.

Gestión ambiental y de seguridad

Al momento de realizar la entrevista la empresa estaba terminando de implementar algunos cambios exigidos por la norma.

De acuerdo con la entrevistada el mayor problema de las cabañas de Tandil es el tratamiento de efluentes. Lirón cuenta que han probado distintas alternativas durante los últimos diez años. En el marco de la implementación de la norma IRAM-Sectur se solicitó la asistencia de gente de la Licenciatura en Gestión Ambiental de la UNICEN que realizó un relevamiento y diagnóstico del impacto medioambiental. En octubre de 2010 se estaba iniciando la construcción de una segunda pileta de tratamientos de efluentes.

Respecto a la gestión de la seguridad, personal de Bomberos realizó un relevamiento y diagnóstico, y se contrató un Ingeniero en Seguridad para realizar los planos de evacuación del Complejo.

8.3 Cabaña Loma Bonita

Loma Bonita es una empresa familiar formada por el matrimonio de Cecilia y Marcelo Barraza y sus tres hijas. El complejo de cabañas, que actualmente cuenta con diez unidades independientes con treinta y cinco plazas, está ubicado en la zona de La Cascada, a unos cinco kilómetros del centro de la ciudad.

La empresa nace en el mes de junio de 1998 sobre un terreno de 1,5 hectáreas que la propietaria había heredado de su padre unos meses antes. La idea de construir un complejo de cabañas surge de la necesidad de realizar un cambio en la forma de vida de la familia, y se hace realidad en un comienzo gracias a la gran oferta de créditos accesibles que ofrecían los bancos comerciales que se estaban instalando en Tandil a fines de los años noventa, y gracias a préstamos por parte de amigos y familiares.

La señora Barraza comenta que en el año 1998 existían en la ciudad solo dos complejos de cabañas (el mayor contaba solo con tres unidades) y, a pesar que se veía una creciente demanda cada fin de semana, consideraba que la cabaña que alquilaban solo podía aportar lo suficiente para mantener el predio.

A pesar de no contar con experiencia empresarial o académica en turismo se decidieron a encarar un proyecto más ambicioso, y construyeron otras dos cabañas antes del año 2000, aun cuando todas las utilidades de la empresa eran reinvertidas en el Complejo.

La instalación en el año 1999 de una oficina del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB) en la ciudad, con una oferta de cursos sobre entrepreneurship y administración de pymes fue de gran ayuda para los

propietarios de Loma Bonita. La visión de un negocio que crecía, y el conocimiento de una serie de emprendimientos similares que aparecieron en la misma época hizo que el matrimonio comenzara a pensar en el Complejo como una empresa, aun cuando ambos seguían con sus respectivos trabajos en la ciudad.

De acuerdo a la entrevistada, tras la crisis económica del año 2001, el turismo en Tandil experimentó un gran cambio ya que muchos turistas argentinos tuvieron que optar por volcarse al turismo interno debido al tipo de cambio desfavorable tras la salida de la convertibilidad. Estos turistas tenían mucha experiencia en viajes en destinos internacionales y exigían ciertos servicios a los que Loma Bonita tuvo que ir adaptándose, modificando el perfil de oferta que tenían hasta ese momento. La idea de fuerte contacto con la naturaleza que había guiado las inversiones hasta ese momento tuvo que complementarse con servicios que garantizaran nuevos niveles de confort como microondas o televisores.

Al momento de la entrevista la empresa comenzaba la construcción de su décima y última cabaña. La legislación vigente y la idiosincrasia de los propietarios sobre relación entre espacio construido y espacio verde pone un límite al desarrollo a futuro de nuevas unidades. La empresaria aclara que los próximos planes incluyen la climatización de una de las dos piletas externas, y la construcción de una piscina cubierta climatizada.

Recursos Humanos

El organigrama de la empresa esta conformado por el matrimonio, dos de sus hijas y cinco personas contratadas a tiempo completo. La entrevistada es responsable de la administración general del complejo y la supervisión de las mucamas mientras su esposo Marcelo ...*“se ocupa más de los números”*... Las dos hijas mayores se encargan de la recepción y reservas en turno mañana y tarde. En tanto el personal contratado esta conformado por cuatro mucamas y un encargado de mantenimiento.

La empresaria mostró un gran interés en que su personal ...*“sienta que el trabajo que realizan es importante y no es solo limpiar cabañas”*... En este sentido, considera que ...*“la implementación de procedimientos y planillas de control de procesos ha servido para profesionalizar el trabajo de las mucamas”*...

La empresa ha capacitado al personal con cursos brindados por la Asociación de Hoteles, complementando y reforzando la idea de la importancia de su labor en la imagen que el huésped se lleva de la empresa.

Respecto a la participación del personal en el proceso de implementación de la norma, la empresaria afirma que hubo buena predisposición para trabajar en la adopción de estándares y la aplicación de manuales de tareas. En el marco de la implementación la empresa organizó junto al resto de las empresas participantes un curso sobre Primeros Auxilios brindado por Cruz Roja filial Tandil.

Relación con otros actores del sector

La entrevistada aclara que tiene una postura muy apolítica, pero considera que tanto la Dirección de Turismo local como el Ente Mixto trabajan bien, en apoyo de las empresas locales. La comunicación es fluida y hay buena predisposición por parte del sector público. Considera también como muy valioso el trabajo que hace el Municipio en el mantenimiento y embellecimiento de la ciudad, pues comenta que los turistas aprecian que la ciudad se vea limpia y agradable. Al respecto afirma que el trabajo en plazas y paseos con juegos para turistas y residentes mejora la calidad de vida de todos.

Al referirse a otros actores locales afirma que el sector es muy pujante. A pesar de ser socios de la Asociación de Cabañas y la Asociación de Hoteles, no tienen tiempo para participar activamente en estas instituciones, pero tiene una muy buena relación con sus colegas y otros referentes locales.

Respecto al trabajo del sector público nacional comenta que en lo personal, el participar en la implementación de la norma IRAM-Sector le da la posibilidad de crecer como empresa, y el acceso al crédito permite pensar en nuevas inversiones.

La empresaria aprecia también la posibilidad de tener a todos sus empleados regularizados, con beneficios como la obra social y la Asignación Universal por Hijo, que repercute favorablemente al momento de contratar mucamas. Por último, observa también que sus empleados han podido crecer económicamente en los últimos años.

Experiencias previas en calidad

La empresa fue evaluada años atrás por el OPDS (Organismo Provincial de Desarrollo Sustentable) dentro del Programa Alojamientos Turísticos Sustentables. Durante esa experiencia recibieron una visita de una consultora y tras completar una encuesta les otorgaron una certificación de buenas prácticas ambientales. La empresaria considera que no fue una experiencia positiva ya que todo el proceso fue muy desprolijo y cargado con un fuerte tinte político.

En materia de calidad también habían contado con el apoyo del Licenciado en Hotelería Osvaldo Sofer a través de un programa de la entonces Secretaría de Turismo de la Nación. Durante esta experiencia formularon algunos de los instructivos que después servirían como base para los manuales de procedimientos exigidos en la Norma IRAM-SECTUR.

Implementación de la norma IRAM-SECTUR

Una vez iniciado el proceso de implementación de la norma en febrero del año 2010 la entrevistada notó que el implementador, a pesar de conocer al pie de la letra la norma, desconocía el ámbito hotelero por lo que se hacía difícil trabajar durante las reuniones grupales, y se generó cierto malestar en el grupo pues veían que no avanzaban en la implementación y el plazo de diez meses de trabajo se iba agotando.

La entrevistada señala que se trabajó mucho pero se perdió mucho tiempo analizando la norma y en el “ida y vuelta” durante la formulación de los instructivos que eran corregidos una y otra vez por el implementador. Luego que el grupo se reuniera con el coordinador general del programa por parte del Ministerio de Turismo, se acordó retomar el trabajo en junio de 2011.

Tras un trabajo de casi dos años, en diciembre de 2011, el complejo Loma Bonita recibió por parte del Ministerio de Turismo de la Nación un certificado que acredita que han implementado correctamente la norma IRAM-SECTUR N° 42.210.

La entrevistada consideró al momento de la entrevista que luego de obtener la constancia de implementación positiva, intentarían certificar la norma mediante un contralor externo.

Sobre la posibilidad de utilizar el sello como una herramienta publicitaria o de marketing la entrevistada asegura que van a utilizar el sello una vez que estén certificados, pues considera que los huéspedes le dan gran importancia a la certificación, ya que a pesar de que hay que pagar para obtener el sello no cualquiera que pague se va a hacer con este. El sello representa un esfuerzo consciente por mejorar el servicio, y eso es valorado por el huésped.

Medioambiente y Seguridad

En lo relativo al tratamiento de residuos, en la empresa se separan los plásticos del resto de los residuos. Habían comenzado a hacer una categorización mayor, separando también vidrios, cartones, y residuos orgánicos, pero los recolectores los convencieron de no hacerlo porque ellos “tiraban todo junto”.

Los efluentes son para la entrevistada “el gran tema” a tratar para todos los complejos de cabañas de Tandil, dado que los pozos ciegos no funcionan cuando hay roca granítica a pocos centímetros del suelo que no absorbe los efluentes. En este sentido comenzaron haciendo un pozo ciego al inicio del complejo. La empresaria comenta que se capacitaron mucho por Internet y recorriendo complejos en otros destinos.

Para finalizar, optaron por la instalación de cámaras sépticas con drenaje de agua. Con este sistema el agua resultante puede usarse para riego y evitar así la contaminación. La empresaria afirma que han construido sus propias cámaras sépticas caseras, que funcionan muy bien, pero que estas inversiones han significado desembolsos importantes de dinero, máxime teniendo nueve cabañas, ya que intentan que una vez que deciden una mejora esta pueda aplicarse para todo el complejo.

Respecto a la gestión de la seguridad la entrevistada comenta que, al momento de implementar la norma ya tenían mucho del trabajo realizado, pero el proceso de implementación les sirvió para reforzar su compromiso con el tema, mejorando la señalética del complejo y la información provista al huésped, tanto en las cabañas como en los espacios públicos.

La entrevistada comenta que la gran mayoría de los huéspedes provienen de la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires y no tiene una gran conciencia ambiental, por lo que hay que ...“estar detrás del huésped, además de concientizarlo”...

8.4 Cabaña La Escondida

La Escondida es un complejo de cuatro cabañas ubicado en la ladera de la Sierra del Tigre, a cinco kilómetros del centro de la ciudad de Tandil. Sus propietarios son la señora Silvia Mohuape y su marido. El emprendimiento se inicia en el año 1996, construyendo una primera cabaña junto a la casa quinta donde vivía el matrimonio. Según la propietaria en ese momento existía en Tandil solo un complejo de cabañas (Manantial de los Amores²²), y en poco tiempo hubo un fuerte crecimiento de la demanda de este tipo de alojamientos. Los fines de semana turistas llamaban a su puerta para consultar si disponía de habitaciones y esto la convenció de invertir en una primera cabaña.

La propietaria comenta que el crecimiento del complejo se dio rápida pero naturalmente, y no tomaron consciencia que tenían en sus manos una empresa hasta años después de construir la primera unidad. Su gran

²² <http://www.elmanantial.com.ar/>

experiencia como turista le dio ideas de como ambientar el complejo, asegurando la intimidad de sus huéspedes, y la calidez de las cabañas.

El Complejo se encuentra actualmente limitado en sus planes de crecimiento debido a que la normativa actual fija limites en cuanto a relaciones de metros cuadrados construidos por superficie, y la disposición de las cuatro cabañas (construidas antes de la sanción de la Ordenanza Municipal) no permite la construcción de una nueva unidad.

Recursos Humanos

En la actualidad, la estructura de la empresa esta formada por la propietaria como directora general, una encargada de turno mañana que es responsable del área de Housekeeping, una encargada del turno tarde, que hace las veces de secretaria y encargada de reservas, y una mucama. La encargada del turno tarde es Técnica en Administración Hotelera, siendo la única persona con formación académica en turismo.

La empresa ha realizado cursos de capacitación en el marco de la implementación de la norma IRAM-SECTUR. Los cursos fueron: Primeros Auxilios, brindado por la Cruz Roja Filial Tandil, Curso de Seguridad y Prevención, brindado por el Destacamento de Bomberos de la Policía Bonaerense, y Curso de Manipulación de Alimentos, brindado por la Dirección de Bromatología del Municipio de Tandil. A partir del año 2012 las encargadas de ambos turnos asistirán a una serie de talleres de marketing y ventas brindados por la Cámara Empresaria de Tandil y la empresa Grupo Bases.

Respecto a la intervención del personal en el proceso de implementación, la empresaria opinó que hubo una gran participación por parte de las dos encargadas. Laura Seco, encargada del turno tarde, tuvo la responsabilidad de escribir gran parte del manual de procedimientos y diseñar las planillas exigidas por IRAM. La participación de la persona de limpieza fue algo más reticente debido a la obligación de completar una serie de planillas diarias de control de tareas.

Según manifiesta la propietaria, con el tiempo el personal se adaptó bien a las nuevas exigencias, ya que notaron que en gran medida venían realizando las tareas requeridas en forma inconsciente.

Relación con otros actores del sector

La Dirección de Turismo de la ciudad tiene, a decir de la empresaria entrevistada, muy buena predisposición y ganas de mejorar pero poca visión de los aspectos a mejorar y falta de “conocimientos en marketing básico”. El

principal reclamo se centra en la pobre imagen que brindan los dos centros de información al turista de la ciudad²³, cuyos horarios de atención, debido a problemas sindicales, no satisfacen las necesidades de la ciudad.

La entrevistada opina que es necesario profesionalizar el sector público de la ciudad y que muchos puestos políticos en Secretarías y Direcciones no están a cargo de personas idóneas, con formación académica en el área correspondiente.

La relación entre el Sector Público local y los empresarios ha mejorado a partir de la creación del Instituto Mixto de Turismo, como ámbito de resolución de los conflictos, aun cuando considera que se podría trabajar mejor. Al respecto recuerda que durante el proceso de discusión de la Ordenanza Municipal nº 8263 del año 2001, que regulaba la actividad de las cabañas y proponía una clasificación, se dieron muchas discusiones entre los empresarios y la Dirección de Turismo ya que los empresarios consideraban que ciertos requerimientos frenaban el desarrollo de la actividad y dejaban en desventaja a complejos como La Escondida, creados antes de la norma.

Respecto a la actuación del Sector Público a nivel nacional o provincial opina que se está trabajando bien, pero sin precisar mayores detalles.

En cuanto a la actuación de las Cámaras, la entrevistada comenta que su empresa está asociada a la Asociación de Cabañas y a la Asociación de Hoteles, y ha participado en la gestión de la primera desde su creación, no estando presente en la actual gestión. Considera que la Asociación de Hoteles está cumpliendo una excelente función en la ciudad, satisfaciendo los requisitos de sus asociados en materias diversas como legislación laboral, capacitaciones del personal o cursos para los propietarios. Respecto a la Asociación de Cabañas tiene una visión muy crítica de su actuación ya que, según dice: ... *“la Asociación nuclea a todas las empresas del sector y se supone que debe respaldar a estas, pero cuando llega el momento de tomar decisiones políticas estas no se toman”*...

Experiencias en Calidad

La empresaria afirma que la preocupación por la calidad fue prioritaria para ella desde los inicios del complejo. Sin embargo, no había pensado anteriormente en estandarizar procesos, desarrollar manuales de procedimientos, o poner en palabras los objetivos que persigue su empresa.

²³ La Dirección de Turismo tiene su sede central en Av. Espora al 1100, en la principal vía de acceso a la ciudad, y una oficina de información frente a la plaza central.

De acuerdo con la entrevistada, la posibilidad de ser parte del grupo escogido para implementar la norma IRAM-SECTUR surgió de su actitud proactiva, ya que siempre ha participado de todas las charlas o cursos a las que ha podido asistir, al igual que los otros empresarios del grupo, a los cuales la une una amistad formada tras años de compartir experiencias similares.

Implementación de la norma IRAM-SECTUR

El inicio del proceso de implementación generó en la propietaria de La Escondida un poco de temor, ya que había que comprometerse a trabajar durante diez meses, y tras la primera reunión *“no quería saber nada”* ya que su empresa era un emprendimiento muy pequeño y no contaba con el perfil necesario, pues *“era más para un cinco estrellas”*.

En un inicio se pensaba que certificar la norma iba a generar una mejora en la imagen de la cabaña. Pero a medida que transcurría el proceso este se volvió una oportunidad de organizarse internamente, manejar planillas, y formalizar procedimientos. En palabras de la propietaria: ... *“A nosotros nos cambio totalmente la empresa, y a mi me cambio la mentalidad”*... La empresaria comenta que durante cinco o seis meses, en las primeras reuniones grupales ...*“no nos podíamos poner de acuerdo con cosas básicas”*... referentes a la interpretación de términos similares como *“instrutivo”* y *“procedimiento”*. Solo después de seis meses todos los participantes comenzaron a utilizar la terminología de la norma con el mismo significado, para entonces poder trabajar con esta.

La entrevistada comentó también que con el primer implementador tuvieron algunos desencuentros originados en la poca experiencia en el sector turístico que tenía este y en lo extenso de los plazos de trabajo. Estas diferencias se solucionaron con el segundo implementador, con quien finalmente concretaron el proceso.

Respecto al uso de la norma con fines comerciales o propagandísticos, la empresaria comenta que solo poco tiempo antes de aprobar la auditoria del IRAM se decidió a publicar en la página web del complejo el sello de la norma con la leyenda *“en proceso de implementación”*. Tras la implementación no ha desarrollado ningún tipo de plan de marketing específico basado en la norma. Al respecto opina que el sello de calidad ayuda a la imagen de la empresa, pero no es de ninguna manera determinante como motivador para sus huéspedes.

En cuanto a las exigencias en materia de gestión de la seguridad y el medioambiente, la empresaria comenta que la implementación de la norma generó en ella una concientización sobre la importancia de brindar seguridad a

sus huéspedes, y los mayores esfuerzos fueron en este sentido. Se instaló un cerco perimetral, se techaron las cocheras de cada cabaña, se desarrolló un plan de evacuación y se mejoró la señalética de todo el complejo. También se diseñó un sistema de cámaras de vigilancia, que no ha podido ser implementado debido a la mala señal de internet en la zona.

Respecto a la gestión ambiental, la entrevistada señaló que durante la temporada baja de 2012 (de mayo a agosto) se instalarán cámaras sépticas para el tratamiento de las aguas residuales. Respecto a la gestión de residuos comentó que, debido a las dimensiones del terreno, no es posible hacer un compost para el tratamiento de residuos orgánicos, pero están estudiando distintas opciones.

Para finalizar, la propietaria de La Escondida comentó que a mediados del año 2012 piensan certificar la norma IRAM-SECTUR 42.210 con un organismo externo ya que, a pesar de ser una inversión muy importante, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Industria de la Nación (SEPYME) cuenta con una línea de créditos con tasas subsidiadas hasta el 80%.

8.5 Almacén de Sueños

Almacén de Sueños es una empresa familiar creada en 1997 por el matrimonio de Ana Hernández y Jorge González Montaner, ambos ingenieros agrónomos sin experiencia previa en el sector turístico. Cuenta actualmente con tres cabañas individuales y un desayunador ambientado en un viejo vagón de ferrocarril. El Complejo está ubicado en la zona conocida como “del club Uncas”, por estar lindera a ese club deportivo.

El proyecto de Almacén de Sueños comienza cuando la entrevistada decide la venta de una chacra que gerenciaba en las afueras de la ciudad, con la intención de encontrar un negocio rentable que le permitiera no descuidar la educación de sus cuatro hijos pequeños. La empresaria comenta que la familia contaba con mucha experiencia como huéspedes de cabañas en distintos destinos del país, pero en Tandil este era un tipo de alojamiento muy poco explotado. Al momento de iniciar la construcción de las cabañas existían solo tres complejos en la ciudad: Brisas Serranas, Manantial de los Amores y Amanecer en las Piedras.

Desde la planificación inicial se pensó en tres cabañas, debido a la superficie disponible. Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento, a la espera de una línea de financiamiento para desarrollar unas suites que apunten a un público específico de parejas solas, ya que este es un

nicho de demanda que ha crecido mucho en Tandil. El proyecto de ampliación estaba en carpeta desde seis años antes, pero la posible instalación de un colegio lindante al predio de Almacén de Sueños había frenado los proyectos propios.

Los recursos humanos

La empresaria considera que dada la situación política y económica del país es muy difícil gerenciar emprendimientos pymes como el suyo. Los costos laborales y las cargas sociales son “*altísimos*” y esto da como resultado que uno no contrata, absorbiendo gran parte de las tareas la propia empresaria. Al contratar personal hay una gran inversión por parte del empresario para “*formar y alinear los recursos humanos a los criterios de la empresa*”, que luego se desaprovecha dada la poca continuidad en los puestos de trabajo, en parte debido a poca cultura del trabajo por parte de los empleados, y en parte debido a que la fuerte estacionalidad del sector hace inviable tomar personal efectivo anual.

La formación previa de los recursos humanos es mínima, “*especialmente en el sector de limpieza es igual a cero*”. Este hecho constatado muchas veces llevó a la empresaria a analizar la posibilidad de abrir un curso terciario para la formación de mucamas, en el ámbito del Colegio Santo Domingo de Tandil. Finalmente no se llevó a cabo, pero considera que la educación secundaria y terciaria es clave para poder desarrollar recursos humanos valiosos, con una fuerte cultura del trabajo.

La empresa brinda regularmente cursos para sus empleados, principalmente los cursos dictados por FEHGRA a través de la Asociación de Hoteles y el Grupo Bases de Tandil, pero afirma que no está satisfecha todavía con lo realizado en materia de capacitación.

Respecto a la participación de los recursos humanos en la implementación de la norma, la empresaria considera que fue pobre debido a que la “*bajada*” de la norma no fue fácil en dos ejes: por un lado, el ocuparse de cubrir puestos de trabajo ausentes no deja tiempo para tener la llegada al personal que uno desearía; por otro lado, el eje de la educación, ya que a veces se hace muy difícil poder transmitir ciertas actitudes. Afirma que a ella misma, con formación universitaria y el apoyo de una persona con mucha experiencia en normas de calidad, le costó mucho interiorizar ciertos aspectos de la norma.

Relación con otros actores del sector

Desde la creación del Ente Mixto de Turismo y durante cuatro años la empresaria fue parte del Consejo Consultivo del mismo, en representación de la Asociación de Cabañas (de la cual fue vicepresidenta durante dos mandatos). Desde la Asociación fue una gran entusiasta de la creación del Plan Estratégico de Turismo.

La entrevistada considera que el Instituto Mixto es una herramienta muy importante para el desarrollo del turismo local ya que su base es fuertemente apolítica y si cambiara el signo político de la gestión municipal, el Instituto seguiría funcionando igual. Pero remarca que mucha gente dentro del Instituto y las Asociaciones locales creen que el Instituto se dedica, o debería dedicarse, solo a publicitar la ciudad cuando esto, a pesar de ser importante, no debe ser el techo del Instituto.

Considera que a nivel destino Tandil siempre ha trabajado muy bien y ha tenido el gran acierto de alinear sus políticas con la Nación, desde el momento en que la entonces Secretaría de Turismo de la Nación comenzó a hablar de una política macro en turismo. Esta concordancia se dio gracias a que la ciudad contaba al igual que la Sector con la asesoría del Sr. Antonio Torrejón. El reconocido experto fue uno de los responsables de la conformación del Instituto Mixto y del Plan Estratégico, y trabajó también en la redacción de la Ley Nacional de Turismo y el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016.

Para finalizar, comenta que la ciudad tiene dos problemas: por un lado la existencia de una importante cantidad de instituciones de representación del sector como Cámaras y Asociaciones. La empresaria se pregunta si no debería existir solo una Cámara de Turismo, ya que todas las empresas del sector tienen problemas similares, como la relación con SADAIC y AADICAPIF, la formación de recursos humanos, etc. Al existir tantas asociaciones la fuerza del sector se diluye, desperdiciando recursos. El segundo problema que ve en el sector a nivel local es la crítica no participativa de muchos empresarios de cabañas hacia la gente que si participa. La empresaria afirma que *“el estar tiene beneficios que pocos conocen, como estar al tanto de las novedades del sector, pero la mayoría opina sin participar en nada”*.

Respecto al trabajo realizado por el Ministerio de Turismo de la Nación la empresaria consideró que no tiene las herramientas para emitir una opinión.

Experiencias previas en Calidad

Al momento de ser seleccionados dentro del grupo de empresas que iniciaban el proceso de implementación de la norma IRAM-Setur, la empresa no había tenido experiencias previas en gestión de la calidad. La entrevistada comenta que nunca antes había oído hablar del Sistema Argentino de Calidad Turística ni de las normas IRAM-Setur.

Las expectativas al momento de iniciar la implementación tenían que ver con la posibilidad de utilizar la norma como una herramienta de marketing y de diferenciación dentro de un mercado muy competitivo.

Tras completar el proceso de implementación de la norma, la empresaria afirma que a medida que avanzaban en el conocimiento de la norma notaban que esta generaba una mejora en los procesos internos de la empresa, pero el marketing o el impacto sobre los huéspedes no se modificó por tener en la página web el sello de la implementación de normas de calidad, *“en una encuesta de satisfacción nadie contesta vinimos porque vimos el sello de calidad”*.

Implementación de la norma

Tras las primeras reuniones grupales con el implementador la empresaria se encontró con enormes problemas para adecuar la norma a su empresa y considera que esto tuvo dos motivos principales: por un lado ciertos requerimientos de la norma superan las posibilidades de estructuras pymes muy pequeñas (ciertos controles de procesos con hasta dos grados de supervisión, cuando muchas veces el propietario se encuentra *“trabajando codo a codo”* con el personal. El segundo motivo, afirma es *“que tuvimos la experiencia de un mal implementador”*. La entrevistada comenta que los plazos no se cumplieron de acuerdo a lo programado pues se perdió mucho tiempo analizando la norma en abstracto y sin trabajar en el campo. Afirma también que al mismo momento se estaban implementado normas de Bed & Breakfast en Ciudad de Buenos Aires y de Turismo Aventura en Mendoza, y mientras que de seis empresas implementaban las seis, en Tandil tras once meses de trabajo, había implementado solo una de seis empresas.

En noviembre de 2010, cumplido el plazo establecido originalmente, se frenó la implementación. Luego de cinco meses, en abril de 2011, la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística, a cargo del licenciado D`angelo Martínez convocó a los cuatro complejos que no habían podido completar el proceso y tras dos visitas intensivas de diagnóstico se retomó el trabajo de asistencia. En agosto de 2011 se realizó una auditoria formal por parte del

Ministerio de Turismo de la Nación donde se certificó que la empresa había implementado exitosamente los requisitos de la norma IRAM-Sector N° 42.210.

La empresaria afirma que tiene el objetivo de certificar la norma por una empresa externa a mediano plazo, a pesar de tener hoy problemas de recursos humanos.

Gestión ambiental y de seguridad

La empresa ha implementado algunas modificaciones para atenuar el impacto medioambiental, aun cuando la empresaria considera que una casa de familia sin cloacas contamina mucho más que un emprendimiento turístico pequeño como el suyo. La principal inversión se ha dado en el tratamiento de efluentes, donde se sumó el sistema de desagües del vagón desayunador al sistema de cámaras de la casa familiar.

Respecto al tratamiento de residuos sólidos, la empresa tiene una política de separación de plásticos y vidrios, e insta a los huéspedes a realizar esta separación.

8.6 Brisas Serranas

La empresa Brisas Serranas nació en el año 1998, a partir de la idea del matrimonio conformado por Graciela Díaz y Andrés Gallardo. La pareja planificó un complejo con una importante cantidad de unidades desde el primer momento, aun cuando comenzaron con una sola unidad en un terreno pequeño.

En la actualidad, el complejo cuenta con diecisiete cabañas, un importante spa, la piscina cubierta y las áreas públicas distribuidas en un predio de tres hectáreas. Las cabañas se encuentran dispuestas formando una herradura sobre el terreno con el fin de maximizar el uso del suelo y la vista del paisaje natural.

Brisas Serranas es el mayor complejo de cabañas de Tandil, tanto en cantidad de cabañas como en cantidad de plazas, y es también uno de los tres complejos que cuentan con la categoría de cuatro rocas.

La Técnica en Turismo Victoria Espinoza, encargada de la Recepción, comenta que los propietarios han decidido no construir nuevas unidades ya que, más allá de las regulaciones locales, la empresa cuida mucho que cada

huésped siente que cuenta con mucho espacio verde y “no está chocando con las paredes” de la cabaña próxima.

Recursos Humanos

El complejo cuenta con dieciséis empleados distribuidos de la siguiente manera:

- 5 Mucamas.
- 3 Empleados del spa.
- 3 Empleados del comedor.
- 3 Recepcionistas.
- 2 Personas de turno nocturno.

Tanto el personal del spa como del comedor tienen formación terciaria o universitaria específica en el área donde se desempeñan. En la recepción la única con formación superior en turismo es la entrevistada. A lo largo del año la empresa brinda algunos cursos y capacitaciones *in house*. Se han realizado capacitaciones de atención al cliente, atención telefónica, housekeeping, etc. La entrevistada considera que la mayoría del personal reconoce estos cursos como positivos e interesantes, y muestra interés en capacitarse.

Respecto al proceso de implementación de la norma IRAM-Sectur, al momento de la entrevista los empleados no habían tenido la posibilidad de participar activamente más allá de aportar comentarios y experiencias al momento de diseñar los manuales de procedimientos de cada puesto.

Relación con otros actores

La entrevistada tiene una visión muy crítica sobre la acción llevada a cabo por el organismo público local de turismo. De acuerdo con ella, “todavía estamos muy lejos de lo que Tandil necesita, pues se trabaja siempre en el día a día”. En la misma línea menciona que no se plantean metas a mediano o largo plazo, y atribuye esto a la falta de gente con capacitación en turismo en el área.

Respecto a la relación entre distintos actores opina que hay poco trabajo mancomunado entre el sector público y el sector privado, y la gran cantidad de asociaciones (la Asociación de Cabañas, la Asociación de Hoteles, la Cámara de Turismo, la Cámara Empresaria, el Ente Mixto) desalienta la participación de los encargados y propietarios de los establecimientos debido a que les insume una gran cantidad de tiempo. Destacó, sin embargo, el trabajo de la Asociación de Cabañas, principalmente por su página web siempre actualizada y con una central de reservas en común para todas las empresas asociadas que funciona muy bien.

Respecto a su visión del trabajo de los actores a nivel nacional y provincial indicó que *“a nivel nacional se ve una movida importante, con un rediseño de la página web, que la hace más amena, y una mayor participación en las ferias internacionales”*.

Implementación de la norma IRAM-Sectur

La entrevistada comenta que la propietaria de Brisas Serranas participó activamente en las primeras reuniones grupales con la intención de convertir su emprendimiento en el primer complejo de cabañas de la provincia en tener una certificación en calidad. Sin embargo, diferencias de criterio con el implementador y la decisión de tercerizar la administración del complejo en una empresa externa, obligaron a tomar de la decisión de discontinuar la implementación. La entrevistada comenta que igualmente existen planes para certificar la norma ISO 9000.

9. CONCLUSIONES

El interés por la calidad en el sector turístico es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial. Originado en los países desarrollados a principios de la década de 1990 en un contexto de crisis económica y política, y sirve como catalizador de las preocupaciones por la calidad de las empresas turísticas (Gorga; 1999).

En nuestro país, una serie de acontecimientos entre los que se destaca la sanción de la Ley Nacional de Turismo, dieron a la calidad un lugar destacado dentro de las políticas sectoriales a nivel nacional y provincial. El Sistema Argentino de Calidad Turística, análogo del Plan Integral de Calidad Española (pionero en su tipo) es un ambicioso plan que busca regular y reglar las actuaciones en calidad en el país.

En el ámbito del SACT, el Ministerio de Turismo de la Nación desarrolló en colaboración con el Instituto Argentino de Normalización, una serie de normas basadas en los requerimientos de tres grupos de normas reconocidas internacionalmente:

- La serie ISO 9001 de gestión de la calidad.
- La serie ISO 14000 de gestión medioambiental
- La serie IRAM 3800 de gestión de la seguridad

De esta manera se desarrollaron un total de 24 normas sectoriales entre las que se destaca la norma N° 42.210 de Gestión de la Calidad, la Seguridad y el Ambiente en Cabañas.

A principios de 201 la entonces Secretaría de Turismo de la Nación realizó en la ciudad de Tandil una selección de seis complejos de cabañas para ofrecerles una asistencia gratuita de diez meses con el objetivo de implementar en sus establecimientos los lineamientos y exigencias de esta norma. Las empresas fueron: Cabañas Las Pircas; Posada el Molino; Brisas Serranas Cabañas & Spa; Cabañas Loma Bonita; Almacén de Sueños; y Cabaña La Escondida.

Las Cabañas

El perfil de las empresas seleccionadas es bastante homogéneo en algunos aspectos. Son todas empresas familiares, con inversiones iniciales relativamente pequeñas, y donde sus propietarios no contaban con experiencia previa ni formación académica en turismo u hotelería, pero se definen a si mismos como emprendedores y buscadores de la excelencia.

El tamaño actual de los emprendimientos es variado, con complejos de tres y cuatro unidades, y hasta diecisiete cabañas. En todos se observa que han llegado o están próximos a su límite de crecimiento en cuanto a cantidad de plazas debido principalmente a limitaciones de superficie.

Recursos Humanos

Se observa una marcada diferencia entre las dos empresas más grandes (El Molino y Brisas Serranas) y el resto de los complejos. En los dos primeros el propietario cumple funciones de gerente general y posee detrás una importante estructura de personas, con catorce y dieciséis empleados. En estos casos se observan recursos humanos con formación académica en áreas como recepción y reservas, administración, spa y cocina. En los complejos mas pequeños el/los propietario/s trabajan junto a los hijos para cubrir las tareas gerenciales, administrativas, y de recepción y reservas, tomando personal para las áreas de mucamas, lavadero y mantenimiento.

En todos los casos las empresas incentivan a su personal a realizar periódicamente cursos brindados por las Asociaciones locales, principalmente de la Asociación de Hoteles a partir de un convenio con FEHGRA. Las empresas más grandes ofrecen regularmente capacitaciones *in house* y reuniones informativas a todo el personal.

La participación de los empleados en el proceso de implementación de la norma fue variada, mostrando en algunos casos un fuerte rechazo a los cambios, principalmente en el área de mucamas debido a los requisitos de completar planillas con las tareas diarias.

Todos los empresarios entrevistados mostraron preocupación por la falta de personal capacitado y motivado para trabajar en las áreas de limpieza, lavadero y mantenimiento.

Relación con otros actores del sector

Al referirse a la relación de sus empresas con otros actores relevantes de la actividad los empresarios entrevistados mostraron opiniones divergentes. Mientras algunos consideran que la Dirección de Turismo local trabaja bien, en apoyo al sector privado y promocionando la ciudad, otros critican la falta de profesionalismo y de políticas de desarrollo de la actividad. En todos los casos, sin embargo, se destacó el rol del Instituto Mixto de Turismo como referente de la actividad por su conformación público-privada. Se destacó también las ventajas de contar con un Plan Estratégico.

En lo referente al trabajo de las Asociaciones locales, la gran mayoría de los empresarios participan o han participado en la Asociación de Cabañas y están asociados a la Asociación de Hoteles. Consideran que es importante la labor que realizan en la capacitación del personal, pero reclaman mayor participación por parte de los empresarios del sector.

Respecto al trabajo del Sector Público a nivel nacional y provincial, los empresarios comentaron que se trabaja bien pero sin dar mayores precisiones.

La implementación de la norma

Ninguno de los empresarios tenía conocimiento de la existencia del SACT ni de las normas IRAM-Sectur hasta el momento de la convocatoria. Solo en dos complejos se habían realizado trabajos de estandarización de procesos y manuales de calidad, mientras en los demás la noción de calidad estaba más ligada a brindar un servicio cordial y eficiente.

En muchos casos la posibilidad de normalizar era vista como una herramienta de marketing y diferenciación y no como la posibilidad de mejorar procesos internos, siendo esto último lo mas destacado por todos al momento de culminar el proceso de implementación.

Una gran parte de los entrevistados comentó que tuvieron serios problemas en comprender aspectos abstractos de la norma, y poder adecuar esta al tamaño pequeño y familiar de sus empresas.

Respecto a la gestión medioambiental y de seguridad, en todos los casos se indicó que el problema mas grave para las cabañas es el tratamiento de efluentes. Durante el proceso de implementación de la norma se trabajó en conjunto con expertos de la Unicen y, en algunos casos, aceleró decisiones de inversión para atenuar este problema. En todos los casos debieron realizarse inversiones para adecuar los establecimientos a los requisitos de la norma en materia de medioambiente y seguridad. Sin embargo todos los empresarios reconocieron estas inversiones como necesarias y deseables para mejorar el impacto ambiental y la seguridad de huéspedes y empleados.

10. BIBLIOGRAFIA

BENSENY, Graciela (2005), *La cuestión socio-institucional turística en centros urbanos bonaerenses*. En Revista Aportes y Transferencias Volumen 9. Mar del Plata, Argentina.

BOULLON, Roberto (2003), *Calidad Turística en la Pequeña y Mediana Empresa*. Ediciones Turísticas. Buenos Aires, Argentina.

CAMISÓN ZORNOZA, César (2004), *Estrategias de Calidad Turística. El papel de los sistemas de acreditación y certificación de calidad*. En Revista Mediterráneo Económico Nº5. Sevilla, España.

CASANOVA FERRO, Gonzalo (2008), *Medio Ambiente, Gestión Turística y Calidad*. En Revista de la Red Iberoamericana de Expertos en Turismo Nº3, pp.11-20. Buenos Aires, Argentina.

CASTELLUCCI, Daniela (2011), *Sistemas de Calidad en Turismo*. Tesis de Maestría UNMdP. Mar del Plata, Argentina.

FERNÁNDEZ, G. y GUZMAN RAMOS A. (2008), *Alojamientos turísticos y problemáticas ambientales. El caso de los complejos de cabañas en Tandil, Argentina*. En Revista El Periplo Sustentable nº 15, pp.5-25. México.

FORONDA ROBLES, C. y GARCÍA LÓPEZ, A. (2009), *La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: Planes Renovados*. En Cuadernos de Turismo nº 23, pp.89-110. Madrid, España.

FUENTES FUENTES, María (1997), *Calidad Total Vs ISO 9000: Dos alternativas para un mismo objetivo*. Ponencia en el I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía. Sevilla, España.

GORGA, Víctor (1999), *Una aproximación a la calidad turística en el plano internacional*. En Revista Estudios Turísticos Nº 139, pp.35-41. Madrid, España.

HUERTAS GARCÍA, Rubén (2005), *Eficiencia de la implementación de sistemas de calidad: Análisis de las empresas hoteleras*. En Revista Estudios Turísticos Nº 165, pp.33-53. Madrid, España.

ISO 9000:2005 (2005), *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza.

ISO (2001), *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los Sistemas de gestión de la Calidad*. Ginebra, Suiza.

LARA, Albina (2006), *Modelo de Gestión de un Sistema Integrado Público-Privado de calidad aplicable a destinos turísticos de la República Argentina*. Fundación Carolina, Buenos Aires, Argentina.

LARDIES BOSQUE, Raúl (2004), *La Política de Calidad en los Destinos Turísticos en España*. En Revista Cuadernos Geográficos N°34, pp.179-195. Zaragoza, España.

MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN (2011), *Sistema Argentino de Calidad Turística*. En <http://2016.turismo.gov.ar/> Acceso febrero 2011

NAVARRO DE VEGA, Amparo (1999), *Plan de Calidad Turística Española: Antecedentes, desarrollo y puesta en marcha*. En Revista Estudios Turísticos n° 139, pp.5-13. Madrid, España.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1998), *Introducción al Turismo*. Madrid, España.

SECTUR (2005), *Playas y Balnearios de Calidad: Gestión Turística y Ambiental*. Buenos Aires, Argentina.

VALDEZ, María Elena (2007), *Recursos turísticos regionales del municipio de Tandil: Puesta en valor y desarrollo del escenario rural*. Monografía de Graduación, UNMdP, Argentina.

WALLINGRE, Noemí (2001), *La calidad del destino turístico. Estrategia para el desarrollo local*. Ponencia en el III Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. Santiago, Chile.

Páginas Web:

Asociación de Cabañas de Tandil: <http://www.asociacioncabanias.com.ar/>

Asociación de Hoteles de Tandil: <http://www.hotelesdetandil.com.ar/>

Dirección de Turismo de Tandil: <http://turismo.tandil.gov.ar>

INFOLEG: <http://www.infoleg.gov.ar/>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación: <http://www.iram.org.ar>

International Organization for Standardization: <http://www.iso.org>

Instituto para la Calidad Turística Española: <http://www.calidadturistica.es>

Ministerio de Turismo de la Nación: <http://2016.turismo.gov.ar/>

Secretaría de Turismo de Buenos Aires: <http://www.turismo.gba.gov.ar/>

Historia de Tandil: <http://www.lapiedramovediza.com.ar/>

Cabaña Loma Bonita: <http://www.lomabonita.com.ar/>

Cabañas Las Pircas: <http://www.laspircas.com.ar/>

Cabaña La Escondida: <http://www.escondida.com.ar/>

Cabañas Almacén de Sueños: <http://www.almacendesueños.com/>

Cabañas Brisas Serranas: <http://www.brisasserranas.com/>

Posada El Molino: <http://www.posadaelmolino.com.ar/>

11. ANEXO I

Formulario de Entrevistas SemiEstructuradas

Entrevistado:..... Fecha:/...../.....
Actividad: Empresa:.....

Sobre la Empresa:

- ¿Cómo surge la idea de comenzar el complejo?
- ¿Cuál fue la motivación para trabajar en turismo?
- ¿Quiénes fueron las personas que planearon el complejo?
- ¿Cuál es la estructura actual del establecimiento?
- ¿Existen actualmente planes de crecimiento en la empresa?

Sobre los RRHH

- ¿Cómo está conformada la estructura de recursos humanos de su empresa?
- ¿Cuál es la formación previa de los recursos humanos?
- ¿La empresa brinda capacitaciones al personal?
- ¿Cómo ha visto usted la participación del personal en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad?

Sobre el Sector Turístico

- ¿Cuál es su opinión sobre la gestión turística municipal?
- ¿Participa o ha participado en la gestión turística municipal?
- ¿Qué opina de la gestión pública nacional y provincial en turismo?
- ¿Cuál es su relación con las Organizaciones o Asociaciones del Sector?

Sobre la Calidad

- ¿Tenía conocimiento del Sistema Argentino de Calidad Turística?
- ¿Cómo surge la idea de trabajar en calidad turística?
- ¿Ha tenido experiencias previas en gestión de calidad en la empresa?
- ¿Cuáles eran sus expectativas al momento de iniciar la implementación?

Sobre la norma IRAM-SECTUR

- ¿Ha tenido problemas para adecuar la norma a la realidad de su empresa?
- ¿Ha utilizado el hecho de estar en proceso de certificación de la norma como una herramienta de marketing?
- ¿Ha realizado auditorías internas de control? ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?
- ¿Ha implementado acciones en
 - el uso racional de energía?
 - el uso responsable del agua?
 - la gestión de aguas residuales?

la gestión de residuos?
el uso responsable de productos químicos?
la implementación de una política de compras?
responsabilidad social empresaria?
mejora de la seguridad del complejo?

ENTREVISTAS REALIZADAS

Sr. Ariel Bardissa, propietario de Posada El Molino. Entrevista realizada el día 6 de septiembre de 2010.

Sra. Claudia Lirón, propietaria de Cabañas Las Pircas. Entrevistas realizada el día 26 de octubre de 2010.

Tecn. Victoria Espinoza, recepcionista de Cabañas Brisas Serranas. Entrevista realizada el día 8 de abril de 2011.

Sra. Cecilia Barraza, propietaria de Cabañas Loma Bonita. Entrevista realizada el día 17 de mayo de 2011.

Lic. Ezequiel Gliubizzi, Ministerio de Turismo de la Nación. Entrevista realizada el día 08 de septiembre de 2011.

Sra. Laura Seco, encargada de Cabañas La Escondida. Entrevista realizada el día 20 de febrero de 2012.

Sra. Silvia Mohuape, propietaria de Cabañas La Escondida. Entrevista realizada el día 21 de febrero de 2012.

Ing. Ana Hernández de González Montaner, propietaria de Cabañas Almacén de Sueños. Entrevista realizada el día 18 de abril de 2012.

12. ANEXO II

NORMA IRAM SECTUR N° 42.210 Cabañas:

Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente

0 INTRODUCCIÓN

Esta norma tiene por objetivo establecer lineamientos básicos para una adecuada gestión integrada de la calidad, la seguridad y el ambiente aplicada a todo establecimiento de cabañas. La misma es una herramienta que permite optimizar los recursos y asegurar los resultados, en el marco de la mejora de la atención al huésped y la profesionalización del sector.

Esta iniciativa es resultado del trabajo en conjunto y consenso de todas las partes interesadas de la actividad, quienes aportaron su amplia experiencia en el logro de este documento, participando activamente en las reuniones de trabajo.

La presente norma surge en respuesta a la necesidad de mejorar la prestación del servicio para satisfacer una demanda cada vez más exigente, siguiendo en su redacción un enfoque real y concreto que contempla las realidades del sector. Es un instrumento de gestión de fácil interpretación e implementación.

1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACION

Esta norma establece los requisitos generales para un sistema de gestión integrada de calidad, ambiental y seguridad en cabañas, cuando la dirección de la organización:

- a) requiera un marco de referencia para la optimización de la prestación;
- b) desea implementar prácticas ambientales;
- c) aspira a aumentar la satisfacción del cliente.

2 DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA CONSULTA

Los documentos normativos que se indican a continuación son indispensables para la aplicación de este documento.

Para los documentos normativos en los que se indica el año de publicación, se aplican las ediciones citadas.

Para los documentos normativos en los que no se indica el año de publicación, se aplican las ediciones vigentes, incluyendo todas sus modificaciones.

IRAM 3800: Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional. Requisitos.

IRAM-ISO 9000: Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario.

IRAM-ISO 14050: Gestión ambiental. Vocabulario.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los fines de la presente norma se aplican los términos y definiciones siguientes:

3.1 Cabañas. Alojamientos turísticos con un mínimo de tres unidades independientes y aisladas o formando conjunto con otras hasta un máximo de dos, con facilidades para la elaboración o provisión de alimentos, que presentan una administración común e incluyan servicios de recepción, conserjería, limpieza, seguridad, estacionamiento y espacio abierto común.

3.2 Cliente. Organización o persona que contrata el servicio para sí o para terceros.

NOTA. Ejemplo huésped, intermediario.

3.3 Desinfección. Acción y efecto de eliminar agentes patógenos.

3.4 Emergencia. Situación de peligro o desastre que requiere una acción inmediata.

3.5 Higiene. Todas las medidas necesarias para asegurar la inocuidad y salubridad del alimento en todas las fases, desde la recepción, manufactura y distribución, hasta su consumo final.

3.6 Huésped. Cliente que se registra en el alojamiento turístico.

3.7 Indicador. Cuantificación numérica para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos de procesos, productos o servicios.

3.8 Limpieza. Acción y efecto de aseo y pulcritud.

3.9 Peligro. Evento con potencial para producir daños en términos de lesión a personas, enfermedad ocupacional, daños a la propiedad, al ambiente, o una combinación de éstos.

3.10 Responsabilidad social. Acciones de una organización para responsabilizarse del impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente, donde estas acciones:

- son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible;
- están basadas en el comportamiento ético, cumplimiento con las leyes e instrumentos intergubernamentales aplicables;
- están integradas en las actividades en curso de la organización.

3.11 Riesgo. Combinación entre la probabilidad de que ocurra un determinado evento peligroso y la magnitud de sus consecuencias (IRAM 3800).

3.12 Sistema. Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (IRAM-ISO 9000).

3.13 Sustentable. Preservación de recursos naturales y culturales, afectados a la actividad.

3.14 Unidad. Refiere a la unidad funcional de alojamiento unifamiliar.

NOTA. Además de las definiciones mencionadas, otras definiciones pueden considerarse en las IRAM-ISO 9000 e IRAM-ISO 14050.

4 PLANIFICACIÓN

4.1 Requisitos generales

La dirección debe:

- establecer los lineamientos para la implementación de un sistema de gestión integrado;
- asumir un compromiso;

- definir una política, objetivos y planes de acción;
 - documentar el sistema y revisarlo periódicamente para verificar su eficacia.
- Esta norma incorpora también como requisito el compromiso social de la organización a través de la dirección.

4.1.1 Manual de la calidad, la seguridad y el ambiente

El manual de la calidad, la seguridad y el ambiente debe expresar:

- política y objetivos de la calidad, la seguridad y el ambiente definidos y actualizados;
- aspectos de las normas que sean de aplicación en el establecimiento;
- organigrama de interrelación de funciones, que determina jerarquías, responsabilidades y descripción de cada cargo. Éste debe obedecer a las necesidades de la organización y al entorno;
- procedimientos requeridos por la presente norma;
- registros que demuestren que todas las actividades descriptas en la norma y en los procedimientos son realizadas;
- descripción de procesos;
- programas requeridos por la presente norma;
- plan anual laboral donde se describan turnos de trabajo y personal, teniendo en cuenta la previsión de ocupación.

Este documento debe ser difundido entre todo el personal de la organización.

La dirección debe revisar el documento periódicamente, adecuando el mismo a las necesidades y a la variación del entorno.

4.1.2 Responsabilidades de la dirección

4.1.2.1 Compromiso de la dirección

La dirección asume la responsabilidad del servicio ofrecido en las cabañas aportando las instalaciones, equipamiento, recursos y herramientas de gestión necesarias para asegurar que se cumplan los procesos del servicio y los objetivos de calidad, ambiental y seguridad.

4.1.2.2 Evidencia de compromiso

La dirección debe evidenciar su compromiso para el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente, para lo cual debe:

- disponer de las normativas vigentes, de acuerdo con las especificidades de la jurisdicción donde se encuentre registrado el establecimiento. Las mismas deben estar a disposición de toda la organización;
- informar a todos los integrantes de la organización de la importancia de satisfacer tanto las necesidades del cliente como los requisitos legales y reglamentarios que sean de aplicación al establecimiento;
- establecer una política que contemple los aspectos de calidad, seguridad y ambiental de los servicios, que asegure la sustentabilidad;
- definir objetivos de calidad, seguridad y ambiental de los servicios, coherentes con la política;
- proveer de los recursos necesarios para la aplicación de dicha política y el logro de los objetivos propuestos;
- realizar las revisiones periódicas del sistema de gestión integrada;

4.1.2.3 Responsable del sistema de gestión

La dirección debe designar a una persona que asuma la responsabilidad y asegure el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.

Esta persona es responsable por:

- asegurar que el sistema de gestión integrado esté implantado de acuerdo con lo requerido en la presente norma;
- obtener la información y comunicar a la dirección sobre el funcionamiento del sistema de gestión, incluyendo las necesidades y oportunidades de mejora;
- facilitar el acceso a la documentación e información disponible derivada del sistema de gestión;
- indicar, en caso de su ausencia, quien es la persona responsable de calidad en servicios;
- establecer reuniones periódicas con el personal que desempeñe diferentes funciones para el tratamiento de temas operativos que afecten al sistema de gestión y la calidad de los servicios, incluyendo la resolución de discrepancias en los puntos de contacto entre los distintos turnos y puestos de trabajo.

Las conclusiones de cada reunión deben registrarse.

NOTA. La dirección puede ejercer la función del responsable del sistema de gestión.

4.1.3 Control de la documentación

La dirección debe:

- disponer de un método de control de la documentación que garantice la disponibilidad de documentos aprobados y actualizados.

Los documentos que han perdido vigencia o han sido superados deben identificarse fehacientemente, indicando su estado para evitar confusiones con la versión actual;

- asegurar que los documentos del sistema son aprobados antes de ponerlos en vigencia y evidenciar la aprobación de manera fidedigna;
- determinar la disposición de los documentos complementarios e históricos referentes al sistema de gestión durante el periodo que se determine.

4.1.4 Control de los registros

La dirección debe:

- establecer un método para el control de los registros que determine su identificación, protección y conservación para evitar su pérdida o deterioro;
- definir las responsabilidades de emisión, custodia de los mismos y tiempos de retención.

Los registros deben ser fácilmente legibles y accesibles, tanto para su cumplimiento como para su consulta.

4.2 Planificación del sistema de gestión

4.2.1 Política de la calidad, la seguridad y el ambiente

La dirección debe definir la política de la calidad, la seguridad y el ambiente; y establecer los objetivos coherentes con la misma. Esta política tiene que ser compatible con el interés de todas las partes interesadas.

La política y los objetivos deben estar documentados, difundidos y comprendidos por todos los integrantes de la organización.

4.2.2 Objetivos

La organización debe fijar los objetivos de manera clara respecto a lo que pretende; éstos deben:

- ser simples, posibles y medibles;
- situarse en el contexto adecuado y en un horizonte temporal;
- ser coherentes con la política de la organización, respondiendo a sus necesidades;
- ser comunicados y comprendidos por toda la organización.

El cumplimiento de los objetivos de calidad, seguridad y ambiental sustentables, son indicadores y sus resultados deben registrarse.

4.2.3 Planes

La dirección debe identificar y planificar, las acciones y recursos, que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Las acciones y sus resultados deben documentarse relacionando objetivos y tiempos de ejecución.

4.2.4 Revisión del sistema de gestión

El sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente debe ser revisado por la dirección periódicamente, para asegurar su correcto funcionamiento y eficacia.

La revisión analiza el funcionamiento del sistema a través de los desvíos detectados y las oportunidades de mejora identificadas, teniendo como fuentes de información:

- resultados de las auditorías internas y externas;
- resultados de la medición de la satisfacción del cliente;
- quejas y sugerencias realizadas por los clientes;
- resultados de los objetivos de calidad, seguridad y ambiental;
- funcionamiento de los procesos de la prestación del servicio;
- situación de las acciones correctivas y preventivas;
- resultados de la formación del personal;
- anteriores revisiones del sistema por la dirección;
- cambios internos o externos que pudieran afectar al sistema de gestión.

El resultado de la revisión por parte de la dirección debe registrarse.

4.2.5 Documentación del sistema de gestión

La dirección establece y mantiene actualizado el sistema de gestión que debe expresar actividades, controles y responsabilidades considerando la política y objetivos ya definidos e indicados en la presente norma.

4.3 Identificación de procesos

La organización debe identificar los procesos principales y de soporte de la prestación, y los mide a efectos de conocer su desempeño.

4.4 Responsabilidad social

Programas de responsabilidad social: La dirección debe asegurar la existencia, ejecución y control de programas coherentes con un compromiso ambiental y

de participación con la comunidad local, para la mejora de la calidad de vida de los residentes.

5 RECURSOS HUMANOS

5.1 Perfiles y responsabilidades

La dirección debe:

- definir los perfiles de puestos de trabajo claves para la prestación del servicio, describiendo las aptitudes y habilidades necesarias para su desempeño, nivel de formación y experiencia, acordes con las funciones propias de cada uno de ellos;
- establecer las actividades y responsabilidades propias del sistema de gestión.

5.2 Recursos

La dirección debe:

- asegurar el soporte físico y técnico necesario para facilitar el correcto desempeño del personal en las funciones asignadas;
- establecer los procedimientos e instructivos necesarios para cada uno de los puestos de trabajo, que asegure que éstos se producen de forma uniforme y adecuada a los requerimientos del cliente y a la presente norma;
- definir reglas de cortesía y trato con el cliente para el conjunto del personal y para cada puesto específico de trabajo.

5.3 Selección e incorporación de personal

La dirección debe:

- definir un proceso de selección para el personal de nueva incorporación que asegure la adecuación a los perfiles requeridos para el puesto de trabajo;
- brindar información introductoria al nuevo personal, donde se transmita la política, objetivos de gestión y la operativa de la organización. Esta acción debe registrarse.

5.4 Formación

La dirección debe:

- proporcionar la formación necesaria y continua para que el personal mantenga un adecuado nivel de calidad en la prestación de los servicios;
- asegurar acciones de formación que deben cubrir las siguientes temáticas:
 1. gestión de calidad;
 2. buenas prácticas ambientales;
 3. prevención de riesgos laborales;
 4. resolución de situaciones de emergencias.

5.5 Comunicación interna.

La organización debe:

- definir y asegurar un método de comunicación interno por el cual se den a conocer los requisitos relativos a los productos y servicios que tengan incidencia en la calidad del servicio prestado;
- comunicar a todos los integrantes de la organización el resultado del servicio y el grado de satisfacción del cliente;

- establecer los medios para que el personal comunique sus comentarios y sugerencias acerca del servicio.

6 REALIZACIÓN DEL SERVICIO

6.1 Procesos principales

6.1.1 Comunicación de los servicios

6.1.1.1 Información al cliente

La dirección debe definir un procedimiento que asegure la veracidad, vigencia y difusión de toda la información dirigida al cliente del servicio que el establecimiento proporciona. La organización debe proveer información al cliente en forma clara y perceptible, respecto a:

- un sistema de señalización interna relativa a los servicios, a los recintos de uso común y áreas en las que se encuentra prohibido fumar. En caso de contar con salas o espacios para reuniones debe indicar la capacidad máxima de los mismos.
- condiciones del servicio y uso de instalaciones, políticas y disposiciones en el idioma castellano y en un idioma extranjero cuando por sus características lo requiera;
- el o los idiomas en los que la organización está capacitada para ofrecer el servicio;
- a los servicios, a los recintos de uso común, y áreas en las que se encuentra prohibido fumar;
- las características y condiciones de su oferta indicando:
 1. localización del establecimiento, plano de ubicación con vías y tipo de acceso y servicios primarios disponibles cercanos al área de influencia del establecimiento;
 2. localización de las unidades;
 3. cantidad de unidades en el predio;
 4. servicios incluidos y opcionales con sus horarios;
 5. características de la unidad: cantidad de ambientes, capacidad de plazas, aspectos distintivos y facilidades para personas con capacidades diferentes, en caso de ofrecerlas;
 6. la aceptación o no de mascotas. En caso de aceptación, debe establecer un lugar específico para uso de las mascotas, asegurando la higiene del lugar.

NOTA. Se recomienda especificar tipos y condiciones de los accesos y distancias a localidades cercanas.

6.1.1.2 Comercialización

La dirección debe establecer las tarifas para la prestación de los servicios de alojamiento y otros servicios complementarios. Dichas tarifas pueden establecer diferentes niveles de precios y prestación del servicio. El proceso de comercialización debe estar basado en documentos comerciales formalizados.

Estos soportes deben ser los siguientes:

- tarifas por servicios, modalidades y calendarios;
- documentación de reservas;

- documento de confirmación de reservas y de recepción de depósitos a cuenta.

La organización, durante la contratación de los servicios debe tener en cuenta la capacidad del establecimiento. Las situaciones de lista de espera deben ser siempre comunicadas al cliente directo o al intermediario para su consideración.

6.1.1.3 Comunicación de precios y formas de pago

La dirección debe:

- exhibir en forma clara y perceptible, los precios de los diferentes servicios y artículos a la venta;
- asegurar que se informa a los clientes en forma clara y perceptible los diferentes medios de pago;
- exhibir en una lista, con sus respectivas tarifas, los servicios adicionales propios.

6.1.2 Reservas

La dirección debe:

- disponer de un método para gestionar las reservas, en base a políticas previamente definidas y comunicadas por la organización a los clientes;
- mantener el método de reservas, de modo tal que permita en todo momento conocer la situación de ocupación prevista del establecimiento;
- garantizar la reserva confirmada según las condiciones pactadas;
- documentar las reservas, indicando: identificación del cliente; cantidad, tipo y características de las unidades; cantidad de personas y datos del contacto; requerimientos especiales; tarifa aplicable y formas de pago; y cuando la organización lo requiera identificar quien toma la reserva en nombre del establecimiento;
- documentar la reserva en el mismo momento en que se recibe la solicitud y responder en los plazos establecidos por la organización;
- comunicar al cliente cualquier cambio que se produzca en la reserva, posterior a su confirmación;
- comunicar a toda la organización, las previsiones de ocupación para estar atentos a la disponibilidad.

6.1.3 Ingreso de huéspedes

La dirección debe disponer de un método para gestionar el ingreso de los huéspedes, en base a políticas previamente definidas y comunicadas por la organización a los clientes, que asegure:

- el acceso del huésped a la unidad, facilitando la orientación precisa para localizarla;
- los medios para el traslado del equipaje;
- que una persona acompañe al huésped a la unidad, compruebe el estado de la unidad y ofrezca al cliente la información básica sobre el manejo de equipos y principales horarios de los servicios;
- el informar sobre la ubicación, uso de instalaciones y servicios disponibles en el predio;

- el informar al cliente de cualquier circunstancia no habitual en el establecimiento como obras, limitaciones de horarios o servicios
- alternativas para clientes que llegan antes de la hora de ingreso o para los casos en que las unidades no estén disponibles a la llegada del huésped.

6.1.4 Atención al huésped durante la estadía La dirección debe asegurar que:

- las solicitudes del huésped durante su estadía se resuelvan en los tiempos estipulados por la organización;
- dispone de información sobre sitios de interés, actividades sociales, culturales, entretenimientos y servicios;
- cuenta con personal que esté a disposición del huésped para atender y resolver sus quejas y solicitudes, o derivarlo hacia quién corresponda;
- dispone de un servicio para la recepción y entrega de mensajes u objetos dirigidos a los huéspedes, debidamente documentado;
- confirma con el cliente la fecha y hora de salida prevista.

6.1.5 Atención telefónica

La organización debe:

- disponer de un servicio de comunicación para uso del cliente, acorde a la tecnología disponible en la localidad donde se encuentra emplazado;
- informar al cliente de las tarifas y modo operativo del servicio de comunicaciones a su llegada al establecimiento;
- contar con un instructivo para el personal de atención telefónica, que establezca normas de cortesía y métodos de derivación telefónica;
- disponer de personal que se comunique en un idioma extranjero, en caso de que el establecimiento lo requiera.

6.1.6 Egreso de huéspedes

La organización debe:

- disponer de un método para gestionar el egreso de los huéspedes, en base a políticas previamente definidas y comunicadas por la organización a los clientes;
- presentar el detalle de los consumos extras diarios, previo a la emisión de la factura;
- disponer de un método eficaz para la custodia de bienes del cliente, en caso de prestar dicho servicio;
- contar con un instructivo para el egreso de los huéspedes, que establezca normas de cortesía.

6.1.7 Desayuno

La organización debe disponer de un método para gestionar el servicio de desayuno, en base a políticas previamente definidas y comunicadas a los clientes, que asegure:

- se respete la modalidad de la oferta informada al cliente;
- se comuniquen los horarios de inicio y finalización del servicio;
- el buen estado de conservación de vajilla y utensilios de desayuno.

En caso de brindar servicio de desayuno en las unidades, la organización debe asegurar la provisión y reposición de productos para la elaboración del desayuno.

En caso de contar con salón para desayunos la organización debe asegurar:

- el montaje del salón para desayunos, acorde a lo establecido;
- acciones de limpieza de los espacios de servicio ante cualquier incidente;
- la prestación del servicio, previendo para ello un volumen de menaje, mantelería y elementos de soporte, según la capacidad del establecimiento;
- reponer los productos, garantizándole servicio durante el horario establecido.

NOTA 1. Se recomienda disponer de productos de carácter dietético y aptos para celíacos.

NOTA 2. Se recomienda ofrecer productos regionales y agua envasada inscripta en Salud Pública.

6.2 Procesos de apoyo

6.2.1 Mantenimiento

La organización debe disponer de un método documentado para gestionar el mantenimiento de las instalaciones y equipamiento, que asegure:

- una comunicación eficaz del personal para informar cualquier novedad detectada, asegurando la toma de acciones correctivas;
- el registro de averías o circunstancias de falta de conservación que se produzcan, con la fecha prevista para su reparación o corrección;
- la revisión periódica de todos los equipos e instalaciones para su correcto funcionamiento, siendo éste un registro.

NOTA. Se recomienda la planificación de acciones preventivas.

6.2.2 Limpieza

6.2.2.1 Generalidades

La organización debe disponer de un método documentado para gestionar la limpieza de las instalaciones y equipamiento, que asegure:

- la definición, implementación y control de un plan de limpieza;
- la definición, implementación y control de planes de desinfección y de control de plagas;
- la planificación de la asignación de tareas y responsabilidades del equipo de trabajo, con la información de las entradas y salidas del día, previendo el personal para la eficaz prestación del servicio;
- la identificación de los productos de limpieza;
- el uso de productos de limpieza compatibles con el ambiente.

6.2.2.2 Limpieza de las unidades

La organización debe disponer de un método para gestionar la limpieza y mantenimiento de las unidades, que asegure:

- la limpieza y alistamiento de las unidades vacías, antes del horario establecido de ingreso de huéspedes, y de las unidades ocupadas. Esta última con una frecuencia diaria, a excepción de solicitud expresa del huésped;
- comunicar el horario de la limpieza de las unidades ocupadas.

La organización debe definir, documentar y comunicar al personal responsable de las tareas, los criterios para su realización, comprendiendo los requisitos de limpieza:

- diaria de unidades ocupadas;
- unidades de salida.

La organización debe, en caso de proveer artículos de bienvenida o de alimentos y bebidas en la unidad, revisar el stock y reposición de dichos artículos.

En el caso de los artículos de consumo de alimentos, debe controlar su caducidad.

6.2.2.3 Recursos y materiales de trabajo

La organización debe:

- contar con un espacio independiente y señalizado, de uso exclusivo para el almacenamiento de productos, equipos de limpieza y desinfección;
- poner a disposición del personal de limpieza los elementos necesarios para su tarea;
- revisar el estado de los blancos para identificar roturas, manchas o cualquier otro defecto que requiera su cambio;
- sustituir los blancos de cama y baño en uso, con frecuencia definida;
- establecer y comunicar al cliente la opción de la reutilización de blancos en relación a acciones ambientales propuestas por el establecimiento;
- asegurar la cantidad de blancos de cama y baño suficientes para prestar un servicio eficaz.

NOTA. Se entiende por blancos la ropa de cama y baño.

6.2.3 Compras

La organización debe disponer de un método documentado para compras de insumos y servicios tercerizados del establecimiento, que asegure:

- la identificación de los proveedores de insumos y servicios críticos para la prestación;
- la información actualizada de proveedores;
- la definición y control de stock para los diferentes tipos de productos siendo éste un registro;
- que la prestación de servicios de proveedores no afecte a la satisfacción del cliente estableciendo horarios u otros medios para no causar molestias.

NOTA. Se recomienda la realización de evaluaciones periódicas de desempeño a los proveedores.

7 GESTIÓN AMBIENTAL

Requisitos generales

La dirección debe:

- definir, implementar y documentar un programa de buenas prácticas ambientales;

- designar a una persona responsable de la gestión ambiental para su seguimiento y control, que además comunique las políticas y objetivos al personal y a los huéspedes;
- prever las acciones encaminadas a la disminución del impacto ambiental, en los siguientes aspectos:
 1. energía;
 2. agua;
 3. residuos;
 4. sensibilización y capacitación dirigida al personal;
 5. sensibilización e información a los huéspedes.
- revisar periódicamente el nivel de cumplimiento de dichas acciones, estableciendo medidas correctoras y registrar sus resultados;
- promover la participación del personal en las propuestas dirigidas a la disminución del impacto ambiental;
- establecer el carácter de opcional de las propuestas de prácticas ambientales que repercutan en los servicios ofrecidos al huésped.

NOTA 1. El responsable de la gestión ambiental puede ser la misma dirección.

NOTA 2. Se recomienda promover la utilización de papel reciclado para facturas, folletos, cartas, sobres, tarjetas de visitas y demás papelería comercial, que contribuya al medio ambiente y la imagen institucional de la organización.

NOTA 3. Se recomienda que los materiales constructivos y colores utilizados en la edificación se adapten al entorno natural y cultural del sitio donde se encuentra emplazada.

8 GESTIÓN DE LA SEGURIDAD

Requisitos generales

La dirección debe:

- conocer y aplicar las normas legales necesarias en materia de seguridad e higiene;
- contar con un plan de evacuación y emergencias debidamente implantado, documentado y comunicado al personal y a los huéspedes;
- identificar y analizar las situaciones de riesgo para la seguridad y tomar medidas de prevención y protección;
- contar con un listado actualizado de contactos para la atención de casos de emergencias;
- registrar los objetos olvidados en las unidades por los huéspedes, para su posterior devolución en caso de reclamo.

NOTA 1. Se recomienda definir las incumbencias del profesional a cargo de los aspectos legales, ambientales y de seguridad.

NOTA 2. Se recomienda proveer de un sistema para proteger a vehículos de factores climáticos.

NOTA 3. Se recomienda delimitar el perímetro de la piscina.

9 MEJORA

9.1 Medición

9.1.1 Generalidades

La dirección debe:

- definir, medir y realizar el seguimiento de los indicadores de los procesos principales de la prestación de los servicios;
- medir y realizar el seguimiento de las características del producto o servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo;
- definir e implementar un sistema de medición documentado de la satisfacción del cliente;
- medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de calidad, seguridad y ambiental definidos.

Los resultados de estas mediciones son registros y deben considerarse en la revisión por la dirección.

9.1.2 Auditorías internas

La organización debe:

- realizar auditorías internas periódicas, para determinar si el sistema de gestión es conforme a los requisitos de la presente norma. Los informes de dichas auditorías se consideran un registro;
- definir un procedimiento para la realización de las auditorías internas.

9.1.3 Quejas y sugerencias

La dirección debe:

- implementar un sistema para el tratamiento y respuesta de quejas o reclamos de los clientes que establezca los medios y soportes que faciliten al cliente su presentación;
- implementar un sistema para el tratamiento de las sugerencias.

9.2 Mejora continua

9.2.1 Generalidades

La dirección debe establecer un sistema para identificar, analizar y definir acciones que aseguren la mejora continua. Este sistema debe tener en cuenta, las siguientes fuentes de información:

- sugerencias de los clientes;
- avisos de reparaciones;
- no conformidades internas detectadas;
- indicadores que haya establecido la organización;
- resultados de mediciones de la satisfacción del cliente;
- resultados de auditorías externas e internas.

9.2.2 Acciones correctivas

La dirección debe establecer acciones correctivas ante no conformidades y desvíos relacionados con requisitos y analizar sus causas, documentando:

- el desvío o no conformidad;
- el responsable de establecer acciones correctivas;
- el responsable de implementar acciones correctivas;
- el resultado de la implementación de las mismas.

NOTA. Se recomienda establecer acciones preventivas ante no conformidades y desvíos potenciales relacionados con requisitos.

Anexo A - Reglamento interno

Se indican a continuación aspectos a comunicar a los huéspedes en cada unidad:

- Hora de registro de entrada y de registro de salida.
- Servicios y horarios.
- Uso de las unidades, equipamiento y áreas circundantes.
- Uso de instalaciones comunes y horario.
- Uso y horario del natatorio; cuidado de menores.
- Áreas permitidas para la circulación de las mascotas.
- Prohibiciones de fumar.
- Aceptación de visitantes.

Anexo B - Información útil y disponible para los huéspedes

- Dirección y teléfonos de organismos de turismo.
- Dirección y teléfonos de servicios: bancos, casas de cambio, cajeros, correos y telefonía.
- Dirección y teléfonos de emergencias y servicios de asistencia médica, policía y bomberos.
- Información de medios de transporte: aeropuertos, estaciones de ferrocarril, embarcaciones fluviales/lacustres, alquiler de autos, taxis o remises.
- Dirección de establecimientos de alimentación, establecimientos recreativos, instalaciones deportivas y tiendas especializadas.
- Atractivos y actividades recreativas, calendario de eventos y festivales de la localidad.
- Mapas y folletos.

Anexo C - Prácticas ambientales para cabañas

C.1 Uso racional de la energía

- Establecer mecanismos para el uso racional de la energía, como por ejemplo que el sistema de calefacción o ventilación se encuentre apagado mientras la unidad no se encuentra habitada, o utilizar los equipos de lavandería solamente con carga completa. Si el establecimiento dispone de piscina, apagar el motor por la noche.
- Verificar periódicamente los equipos e instalaciones a través de un mantenimiento preventivo para asegurar que su funcionamiento sea óptimo.
- Utilizar productos cuyo mantenimiento requiera menos energía, como las sábanas y las toallas o productos ecológicos que pueden lavarse a baja temperatura.

- Utilizar sensores y temporizadores que apaguen automáticamente las luces en zonas de uso intermitente, como depósitos, áreas públicas o del personal, entre otros.
- Utilizar fuentes de energía renovable como por ejemplo pantallas solares para calentamiento de agua.
- Utilizar lámparas de bajo consumo.

C.2 Uso racional del agua

- Revisar periódicamente el consumo de agua de cada área del establecimiento (cocina, lavandería, unidades, etc.) a efectos de localizar fugas para su reparación.
- Proponer a los huéspedes que utilicen las toallas o las sábanas durante más de un día. Sugerir medidas que permiten ahorrar agua en la utilización de los grifos.
- Instalar equipos que permitan ahorrar el consumo de agua como por ejemplo inodoros de descarga parcial, duchas y grifos de caudal reducido.
- Utilizar tecnologías basadas en criterios de reciclado del agua.
- Evitar prácticas paisajísticas que consuman excesivamente el recurso del agua, eligiendo preferentemente especies autóctonas. Evitar el riego de las superficies exteriores y los jardines durante el día.

C.3 Gestión de aguas residuales

- Utilizar el agua residual no proveniente de cloacas para por ejemplo lavar los suelos, llenar las cisternas de los inodoros y regar los jardines y otras áreas verdes.
- Guardar el aceite y las grasas utilizados para procesarlos por separado.
- Utilizar productos de limpieza compatibles con el ambiente
- Minimizar la utilización de cloro, detergentes y otras sustancias químicas que se viertan al sistema de efluentes.

C.4 Gestión de residuos

- Revisar los tipos y las cantidades de basura que se producen, para así establecer métodos para su eliminación.
- Elaborar un programa de gestión de residuos sólidos basado en la estrategia de las tres R: Reducir, Reutilizar y Reciclar.
- Clasificar la basura en el momento en que se produce colocando por ejemplo papeleras para productos reciclables en las unidades y contenedores para restos orgánicos.
- Recuperar artículos como el papel, el vidrio, el aluminio y el plástico.
- Transformar los restos de comida, las hojas y los restos de plantas en abono orgánico.
- Conservar residuos sólidos en un lugar seguro e higiénico hasta su retiro.

C.5 Utilización de productos químicos

- Limitar el número de productos químicos que se utilizan.
- Reducir los agentes contaminantes empleando productos naturales.

- Usar dosificadores automáticos de productos para la limpieza de las piscinas a fin de asegurarse de que se utilizan las cantidades exactas de sustancias químicas para cada tarea.
- Capacitar al personal para que aprenda a utilizar y eliminar los productos químicos y materiales peligrosos de forma responsable y segura.
- Verificar periódicamente el funcionamiento de aparatos de aire acondicionado, bombas térmicas, cámaras de frío y equipos de ventilación de cocinas a fin de detectar y eliminar fugas nocivas.
- Al comprar equipos nuevos, optar por aquellos que utilicen sustancias con potencial nulo de agotamiento del ozono.
- Para acondicionar el paisaje, se recomienda seleccionar plantas autóctonas que no requieran pesticidas, abonos y herbicidas.
- Utilizar abono orgánico u otros productos equivalentes en lugar de fertilizantes químicos.

C.6 Política de compras

- Preferir en las compras productos con certificado de calidad ecológica.
- Colaborar y negociar activamente con los proveedores para influir en sus prácticas.
- Preferir proveedores que demuestren compromiso con las buenas prácticas ambientales.
- Facilitar información a los huéspedes sobre compras de productos locales que deben evitar por estar confeccionados a partir de especies en peligro.
- Adquirir productos de papel compatibles con el ambiente.

C.7 Contribución con la biodiversidad

- Colaborar con distintas organizaciones en el establecimiento de las estrategias más adecuadas para la conservación de la biodiversidad.
- Preservar las especies autóctonas en los terrenos donde se encuentra emplazado el establecimiento.
- Informar a los huéspedes cómo apoyar los esfuerzos locales de conservación de la biodiversidad.

Anexo D - Acciones de responsabilidad social

- Favorecer y respaldar activamente a las empresas locales relacionadas con el turismo.
- Adquirir bienes y servicios locales, comprando a empresas medianas o pequeñas y a empresarios de minorías étnicas y grupos indígenas.
- Contratar personal local.
- Ejecutar programas de formación básica y de promoción para que la población local pueda aspirar a puestos de responsabilidad más adelante.
- Organizar cursos de idiomas para los empleados locales que no conozcan el idioma predominante de los huéspedes.
- Alentar al personal a integrarse en proyectos para la comunidad local y a seguir las prácticas ecológicas en el hogar.

- Informar a los huéspedes de las características culturales y religiosas locales, asesorando sobre la actitud que deben adoptar para mostrarse respetuosos. Orientar a los huéspedes a comprar productos locales.
- Donar equipamiento, productos o materiales del establecimiento a la comunidad local.
- Facilitar información a los huéspedes sobre los artículos de producción local.
- Comprar productos y materiales locales que requieran menos transporte, envasado y almacenamiento y permitan fortalecer las relaciones con la comunidad y aumentar el prestigio del establecimiento.
- Auspiciar la sensibilización y/o educación ambiental de la comunidad.

13. ANEXO III

Certificado de IRAM-SECTUR N° 42.210 de Cabañas las Pircas

<h1>Certificado</h1>	
Normativa de aplicación	IRAM SECTUR 42210:2008
N° registro certificado	01 11506 116113

TÜV Rheinland Argentina S.A. certifica:

Titular del certificado: Cabañas Las Pircas
Las Orquídeas 1237
7000 Tandil
Buenos Aires
Argentina

Ámbito de aplicación: Alojamiento en cabañas.

Validez: Mediante auditoría realizada, según consta en el informe n° 116113 se verificó el cumplimiento de los requisitos recogidos en la norma IRAM SECTUR 42210:2008. La fecha límite para la auditoría de seguimiento es 06-Septiembre.
Este certificado es válido desde 2011-09-19 hasta 2014-09-18.
Primera auditoría de certificación 2011

2011-09-19


TÜV Rheinland Argentina S.A.
San José 83 - 7° Piso - C1076AAA

 **TÜVRheinland®**
Precisely Right.

www.tuv.com